



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

Marketing Internacional e Alianças Estratégicas em Pequenas Empresas da Indústria da Pedra Natural

Antonino José Fitas Canhão Camponês

Orientação: Maria Raquel Ventura Lucas

Andreia Dionísio

Mestrado em Gestão

Área de Especialização: Marketing

Dissertação

Évora, 2018



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

Marketing Internacional e Alianças Estratégicas em Pequenas Empresas da Indústria da Pedra Natural

Antonino José Fitas Canhão Camponês

Orientação: Maria Raquel Ventura Lucas

Andreia Dionísio

Mestrado em Gestão

Área de Especialização: Marketing

Dissertação

Évora, 2018

“Por detrás da desordem, encontra a simplicidade, da discórdia, encontra harmonia,
no meio das dificuldades descobre as oportunidades.”

Albert Einstein

Resumo

O objetivo deste trabalho é o de analisar as vantagens e riscos das alianças estratégicas e das aptidões de marketing internacional, para potenciar processos de internacionalização de pequenas empresas na Indústria da pedra natural. A investigação incluiu um enquadramento teórico contemporâneo sobre a internacionalização das empresas e uma abordagem mista (qualitativa / quantitativa) como metodologia de investigação. Contudo, por dificuldades relacionadas com o muito reduzido número de respostas obtidas das empresas, não foi possível realizar a análise quantitativa, tendo-se apenas feito uma análise descritiva da informação. Ainda assim e com as limitações referidas, as conclusões indicam que existe correspondência entre a revisão da literatura e a internacionalização das pequenas empresas, assim como, foram identificadas as vantagens e desvantagens em associar competências de marketing das empresas com alianças estratégicas que possam potenciar processos de internacionalização bem-sucedidos.

Palavras-chave: Marketing Internacional; Alianças Estratégicas; Pequena Empresa; Pedra Natural

Abstract

The purpose of this paper is to analyze the advantages and risks of strategic alliances and international marketing skills to augment the process of internationalization of small companies in the natural stone industry. This research will include the current theoretical framework about internationalization and a mixed approach (qualitative / quantitative) as the research methodology. However, due to difficulties related to the very small number of responses obtained from the firms' survey, it was not possible to carry out the quantitative analysis, and only a descriptive analysis was made. Nevertheless, with the mentioned limitations, the results indicate that there is a correspondence between literature review and the internationalization of small companies, as well as the advantages and disadvantages in merging marketing skills of companies with strategic alliances to augment successful internationalization processes.

Keyword: International Marketing; Strategic Alliances; Small Companies; Natural Stone

Agradecimentos

Gostaria de expressar a minha gratidão à minha mulher e filha, vocês são os meus pilares, foram a minha motivação e estiveram sempre ao meu lado mesmo nos momentos difíceis. Sem o vosso apoio e compreensão não teria sido possível alcançar os meus objetivos. Agradeço especialmente à minha esposa Elsa que nunca me deixou desanimar e esteve sempre pronta para me ajudar neste percurso. À minha mãe, irmã e avó, toda a vida estiveram ao meu lado, obrigado pela força e valores que me transmitiram.

Agradecer especialmente às minhas Orientadoras, Professora Raquel Lucas e Professora Andreia Dionísio por toda ajuda e compreensão neste processo, a sua ajuda foi fundamental, agradeço especialmente a vossa disponibilidade, ajudaram-me encaminhar a investigação pelo caminho certo, apresentaram alternativas sempre que tive problemas e ajudaram a focar no que era importante. Mesmo nas fases mais complicadas sempre me apresentaram soluções e alternativas, sem o vosso apoio não tinha sido possível.

Aos meus colegas de mestrado, mesmo neste ano afastados, o vosso apoio foi muito importante. Ao corpo docente da Universidade de Évora especialmente a Professora Marta Silvério, que com o seu *feedback* ajudou a focar no que era importante.

Por fim gostaria de agradecer a todas as empresas que aceitaram colaborar no estudo, através preenchimento do questionário. Gostaria de agradecer a todas as entidades que me apoiaram direta e indiretamente, Assimagra, Associação ValorPedra entre outras, o meu muito obrigado por toda a cooperação.

ÍNDICE

Índice de Figuras	11
Índice de Quadros	12
1. INTRODUÇÃO	14
1.1 Enquadramento e Justificação do Tema	14
1.2 Formulação do Problema e dos Objetivos	16
1.3 Procedimento Metodológico.....	17
1.4 Estrutura do Trabalho.....	17
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	18
2.1 Ambiente Internacional	18
2.2 Marketing Internacional.....	19
2.2.1 Estratégias de Marketing Internacional	22
2.2.2 Marketing-Mix.....	24
2.3 Modos de Entrada em Mercados Internacionais	26
2.3.1 Alianças Estratégicas	26
2.3.2 Razões de Formação das Alianças e Confiança.....	27
2.3.3 Tipos de Alianças Estratégicas.....	30
2.3.4 Alianças Estratégicas e Internacionalização em Pequenas Empresas	32

3.	CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DA PEDRA NATURAL.....	37
3.1	Mercado Global da Pedra Natural.....	38
3.2	Mercado Português da Pedra Natural.....	40
3.3	Indústria de Mármore no Alentejo	44
4.	METODOLOGIA	46
4.1	Objetivos de Investigação.....	46
4.2	Procedimento Metodológico.....	46
4.3	Questionário e Recolha de Informação	48
4.4	Trabalho de Campo e Técnicas de Análise de Dados	50
5.	ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	52
5.1	Caracterização das Empresas	52
5.2	Capacidades de Marketing Internacional.....	53
5.3	Níveis de Confiança nas Relações com Parceiros	55
5.4	Análise Global dos Resultados.....	58
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
6.1	Conclusões	62
6.2	Limitações do Estudo.....	66
6.3	Perspetivas de Investigação Futura	67
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68

ANEXO A – QUESTIONÁRIO.....	75
-----------------------------	----

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES NACIONAIS DE ROCHAS ORNAMENTAIS	41
FIGURA 2 – REPARTIÇÃO POR CATEGORIA DAS EXPORTAÇÕES NACIONAIS DE ROCHAS ORNAMENTAIS	42
FIGURA 3 – CAPACIDADES DE MARKETING INTERNACIONAL	54
FIGURA 4 – NÍVEIS DE CONFIANÇA NAS RELAÇÕES COM PARCEIROS	56
FIGURA 5 – FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	57
FIGURA 6 – RESPOSTAS À DIMENSÃO Nº5 E 6 DA EMPRESA Nº2	59
FIGURA 7 – PARTICIPAÇÃO EM ALIANÇAS ESTRATÉGICAS DA EMPRESA Nº3	60

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1- FASES DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL NAS EMPRESAS.....	22
QUADRO 2- QUOTA DE MERCADO POR PAÍSES	38
QUADRO 3- COMÉRCIO INTERNACIONAL DE PEDRA NATURAL	39
QUADRO 4- COMÉRCIO DE PEDRA NATURAL (QUANTIDADE)	39
QUADRO 5- VOLUME DE PRODUÇÃO DE PEDREIRAS, POR PAÍS	40
QUADRO 6- DADOS SOBRE A PRODUÇÃO DE ROCHAS ORNAMENTAIS EM PORTUGAL	41
QUADRO 7- CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS.....	52

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo enquadra o tema e justifica a sua escolha, apresenta a formulação do problema e os objetivos, a metodologia e a estrutura do trabalho.

1.1 Enquadramento e Justificação do Tema

A temática do Marketing Internacional e, em particular, a exportação e as competências de marketing, têm vindo a ser muito estudados e a ganhar importância num mercado cada vez mais global e competitivo (Brouthers, Nakos & Dimitratos, 2009; Evers, Andersson & Hannibal, 2012; Morgan, Vorhies & Mason, 2009), sobretudo em empresas multinacionais. Sobre as pequenas e médias empresas (PME) a literatura é mais escassa, embora estas sejam reconhecidas como o motor da economia europeia e portuguesa, fundamentais para a recuperação de empregos (Comission, 2010).

Com a evolução tecnológica e as facilidades de comunicação e de transporte, cada vez mais PME estão a focar-se na Internacionalização como imperativo estratégico, quer sejam *Startup's*¹, *Born Global*² ou empresas consolidadas que necessitam de crescer no exterior para fazer face à deterioração económica do mercado interno ou, para crescerem e se expandirem.

Tendo estes processos de internacionalização um grau de complexidade elevado, é importante investigar os modos de internacionalização de PME e compreender os fatores indutores do melhor desempenho dessas PME que realizam operações no mercado internacional (Brouthers *et al.*, 2009). A maioria das PME não têm recursos humanos especializados na área da internacionalização nem recursos financeiros disponíveis para um investimento em novos mercados. Em muitos casos, porque possuem poucos empregados, porque são geridas pelo seu fundador (Zacharakis 1997; Brouthers *et al.*, 2009) e, porque esses recursos, caso existam, não têm redes de contactos no exterior que permitam a comunicação e a distribuição de forma eficaz, nem experiência e conhecimento dos mercados externos, muitas são as limitações e os riscos associados aos processos de internacionalização (Brouthers *et al.*, 2009).

No caso específico da pedra natural, onde a Internacionalização é um imperativo de combate à diminuição significativa do mercado interno e de garantia à sustentabilidade no

¹ Empresa emergente, recém-criada e ainda em fase de desenvolvimento e pesquisa de mercados.

² Empresa que, desde a sua criação, surge com vocação inata para fazer negócios internacionais.

médio-longo prazo, as dificuldades são grandes. A indústria é composta por micro e pequenas empresas familiares com muitos anos de existência e poucos colaboradores e é limitado o nível de qualificação de gestão, de marketing e de internacionalização. Assim, dotar as empresas de aptidões ou competências de marketing é fundamental não apenas para a criação, promoção, distribuição e definição do preço dos produtos, como para conhecer e responder às necessidades de clientes em diversos mercados internacionais (Evers *et al.*, 2012).

Podendo ser considerados mecanismos pelos quais as empresas adquirem um conhecimento superior do mercado e geram mais valias, as competências ou aptidões de marketing são complementares entre si e, cada uma, pode ser uma fonte individual de vantagem competitiva. A nível operacional essas capacidades de marketing podem ocorrer a dois níveis. Num primeiro encontram-se as competências relacionadas com o marketing-mix, nomeadamente, o desenvolvimento do produto, *branding*, *pricing*, vendas e promoções e seleção de canais de distribuição. As aptidões de marketing que levam à execução dos processos para formulação, desenvolvimento e execução da estratégia da empresa, situam-se no segundo nível (Evers *et al.*, 2012). Também a orientação para o mercado, entendida como a aquisição de informação sobre compradores, concorrentes no mercado alvo e a difusão dessa informação internamente, para criar um valor superior para os seus clientes (Morgan *et al.*, 2009), é essencial ao sucesso de projetos internacionais.

No contexto do marketing internacional, as alianças estratégicas são uma temática muito debatida em termos gerais e, em particular, no seu impacto sobre o valor da empresa e sobre a forma como as redes de empresas influenciam o valor criado pela aliança estratégica (Swaminathan & Moorman, 2009) ou sobre os riscos das alianças estratégicas e os fatores que diminuem esses riscos (Thomaz & Swaminathan, 2015).

Neste contexto, face à relevância da internacionalização para o setor e à discrepância entre a orientação de mercado e as capacidades de marketing e a realidade das PME da pedra natural, onde a falta de muitos recursos para desenvolver as suas capacidades de marketing nos mercados alvos é uma evidência, justifica-se a realização do presente estudo. Aliás, qualquer trabalho que tenha como objetivo facilitar e potenciar a internacionalização de PME é relevante no desenvolvimento económico das empresas, das regiões e dos países.

1.2 Formulação do Problema e dos Objetivos

O problema de estudo relaciona-se com o desencontro entre a necessidade imperiosa das PME da pedra natural desenvolverem capacidades de marketing e uma orientação para o mercado que lhes permita fazer face a processos de internacionalização e, a realidade dessas PME onde, a falta de muitos recursos para desenvolver essas capacidades de marketing nos mercados alvos, é uma evidência. O estudo procura dar resposta às seguintes questões de investigação:

“Que alianças estratégicas podem garantir aptidões de marketing às pequenas empresas da pedra natural e colmatar as suas dificuldades de internacionalização?”

“Quais os fatores importantes numa aliança estratégica que permitem às empresas ganhar competências de marketing e garantir o sucesso do processo de internacionalização?”

Para dar resposta às mencionadas questões de investigação, definiu-se, como objetivo principal, analisar as vantagens e riscos das alianças estratégicas em processos de internacionalização de pequenas empresas na indústria da pedra natural. Como objetivos específicos que concorrem para atingir o objetivo geral, consideraram-se os seguintes:

1. Fazer uma ampla revisão da literatura de enquadramento teórico à internacionalização de empresas.
2. Analisar resultados de investigação prévia sobre internacionalização de pequenas empresas.
3. Descrever as competências de marketing e as características/tipologias das alianças estratégicas em empresas da pedra natural.
4. Identificar a relação entre as competências de marketing das empresas da pedra natural e o nível de envolvimento em alianças estratégicas.
5. Relacionar as tipologias de alianças estratégicas com a escolha do modo de entrada no mercado internacional e os parceiros escolhidos nesse processo.
6. Avaliar as vantagens e os riscos inerentes a uma aliança estratégica em processos de internacionalização de empresas da pedra natural.
7. Fazer sugestões e contributos que induzam as pequenas empresas a melhorar as suas competências de marketing, os seus processos de internacionalização e o seu grau de envolvimento ideal numa aliança estratégica.

1.3 Procedimento Metodológico

Para atingir os objetivos do estudo, a estratégia metodológica compreendeu duas diferentes etapas, que integraram a recolha de informações oriundas de fontes primárias e secundárias (Malhotra & Naresh, 2011). A primeira etapa consistiu numa abordagem teórica ao tema em estudo, desenvolvida a partir de pesquisa bibliográfica e revisão da literatura mais relevante. A segunda etapa foi constituída pelo estudo empírico, que inicialmente previa a análise de dados proveniente da realização de questionários às empresas da pedra natural. Contudo, porque apenas foi possível obter a informação proveniente de seis PME Portuguesas da pedra natural, já internacionalizadas, que responderam ao questionário, a análise possível foi apenas uma descrição dos conteúdos e respetiva reflexão, enquadrada na revisão da literatura. O propósito foi o de analisar as vantagens e riscos das alianças estratégicas em processos de internacionalização de pequenas empresas na Indústria da pedra natural, levando em consideração, sempre que possível, as suas características únicas, assim como as especificidades que, no limite, possam orientar outras empresas relativamente aos principais passos a serem tomados durante o processo de internacionalização.

1.4 Estrutura do Trabalho

A presente dissertação organiza-se em cinco distintos capítulos, nomeadamente:

O Capítulo 1 integra a introdução e o enquadramento geral do tema, o problema, os objetivos gerais e específicos de investigação, o procedimento metodológico e a estrutura do trabalho.

O Capítulo 2 é reservado ao enquadramento teórico e à revisão da literatura sobre as visões e conceitos de diferentes autores sobre marketing internacional, e, ainda, sobre alianças estratégicas, capacidades de marketing e marketing em pequenas empresas.

O Capítulo 3 expõe as características do setor da pedra natural em Portugal e nos mercados internacionais.

O Capítulo 4 é constituído pelos procedimentos metodológicos usados no desenvolvimento da investigação.

O Capítulo 5 expõe os resultados da pesquisa, sua análise e discussão.

O Capítulo 6 apresenta as considerações finais que incluem as principais conclusões, as limitações e as sugestões para estudos posteriores.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 Ambiente Internacional

O ambiente internacional é caracterizado pela interdependência de mercados, pela concorrência intensiva, pela diversidade das necessidades dos consumidores e por uma mudança constante. A sabedoria convencional dita que o planeamento formal permite uma empresa entrar no ambiente externo mais eficazmente (Souchon, Hughes, Farrell, Nemkova, & Oliveira, 2016). O planeamento formal é normalmente definido como o processo de decisão bem definido para identificar objetivos claros, analisar o ambiente e estudar diversas alternativas baseadas em projeções de mercado (Bailey & McCollough, 2000). Contudo, segundo o mesmo autor, as rápidas mudanças e a crescente incerteza nos mercados externos fazem com que as previsões exatas sejam difíceis de criar.

No ambiente em que atuam as empresas nos mercados internacionais, sejam estas exportadoras, filiais internacionais, multinacionais ou *Born Global*, estas são confrontadas com elevados níveis de imprevisibilidade e ambiguidade, combinada com pressão temporal considerável, o que combina num ambiente extremamente difícil para a tomada de decisão (Nummela, Saarenketo, Jokela, & Loane, 2014). Por isso, existe cada vez mais evidência da preferência das organizações, nas tomadas de decisão, por processos alternativos ao planeamento clássico.

Com frequência, a decisão da empresa sobre se deve, quando e quanto se adaptar, é um balanço entre os custos de uma estratégia local e os benefícios de servir o mercado mais eficientemente. Uma empresa bem-sucedida na entrada de um mercado externo novo, enfrenta várias opções estratégicas, sendo que, com o aumento gradual da familiaridade com o ambiente local e uma boa estrutura de marketing e de distribuição, vai ser capaz de alavancar mais opções para a gama de produtos e serviços e maximizar o seu retorno (Albaum & Tse, 2001).

Albaum e Tse (2001) consideram que as estratégias globais ou adaptáveis são meios e não fins da estratégia de marketing, devendo os gestores compreender a importância que a estratégia de marketing e, em especial o *marketing-mix*, tem para a vantagem competitiva da empresa e para o sucesso no mercado externo. Igualmente importa compreender como os mercados externos respondem a diferentes componentes das estratégias das empresas. Souchon *et al.* (2016) defendem que a espontaneidade pode melhorar o desempenho internacional e que as características estratégicas estruturais e o dinamismo do mercado, ajudam a moderar a relação com o planeamento estratégico. O referido autor, conclui ainda

que, mercados estáveis são um ambiente mais propício para a espontaneidade porque, em mercados mais instáveis, ser espontâneo pode limitar a capacidade de coordenação e, em consequência, reduzir a performance.

2.2 Marketing Internacional

O marketing, como área do conhecimento surge no princípio do século XX, tendo a *American Marketing Association (AMA)* divulgado em 1960 a primeira definição do conceito. Este surgia como o resultado do desempenho das atividades das empresas que dirigem o fluxo de bens e serviços desde o produtor até ao consumidor ou utilizador final (AMA, 2016). Outras definições vieram, posteriormente, a ser difundidas pela referida associação, ajustando o conceito à evolução dos contextos, das dinâmicas dos mercados e do comportamento dos consumidores. Uma definição mais recente de Kotler e Armstrong (2012), define o marketing como um processo social e de gestão através do qual os indivíduos e as organizações obtêm o que querem e necessitam, através da criação e troca de valor com os outros.

Alterações recentes, nas estruturas competitivas, nas características da procura e a crescente globalização dos mercados, induziram as empresas, mesmo as que não têm uma atuação internacional, a envolver-se com clientes, concorrentes e fornecedores estrangeiros e a darem uma maior expressão ao marketing internacional. Embora não exista uma definição única e unânime, para Cateora (2015), o marketing internacional é o desempenho de atividades empresariais projetadas para planejar, definir preço, comunicar e distribuir o fluxo de bens e serviços de uma empresa, para consumidores ou usuários em mais de uma nação, por lucro. A definição faz referência ao facto das operações se desenvolverem em mais do que um país, o que significa uma superior complexidade e diversidade.

Para Keegan e Green (2000) enquanto uma função organizacional, o marketing é um conjunto de processos pensados para criar, comunicar e gerar valor para os clientes, gerindo as relações com esses clientes, de forma a criar benefícios para a organização, e, enquanto disciplina universal, pode ser aplicada a qualquer país do mundo.

Onkvisit e Shaw (2004) definem o marketing internacional como o processo multinacional de planeamento e execução, definição de preço, comunicação e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais. A definição destaca a relação entre o consumidor e a organização, deixando de fora a transação entre duas organizações e envolve, para além das operações de mercado ou comerciais, o comércio internacional de produtos não lucrativos, dos quais se destacam as operações de marketing realizadas pelos governos para atrair investimento estrangeiro. Os 4 P's (*Product, Place, Price* e

Promotion) do marketing, assumem igual importância, devendo ser geridos entre os países.

Viana e Hortinha (2002) sugerem uma definição mais simples, onde o marketing internacional é considerado uma aplicação de políticas de marketing ajustadas aos diferentes mercados-alvo estrangeiros. A empresa deve analisar previamente o potencial do mercado e conhecer quais as suas reais capacidades.

Existem distintos estádios de envolvimento das empresas no marketing internacional (Cateora, 2015). Num primeiro estágio, situam-se as empresas que não desenvolvem qualquer tipo de operação direta de marketing no exterior. No seguinte, encontram-se as que desenvolvem ações pontuais de marketing no exterior, seja para escoar excedentes de produção, seja para combater reduções na procura interna. Noutro estágio posicionam-se as empresas que regularmente desenvolvem operações de marketing no exterior. Seguem-se as que se encontram completamente comprometidas e envolvidas em atividades de marketing internacional, procurando mercados em todo o mundo de modo a vender os produtos que resultam de uma produção planeada para os diferentes mercados em diferentes países, podendo a produção acontecer também fora do mercado interno. No último estágio, correspondente ao marketing global, as empresas encaram o mundo, incluindo o seu mercado doméstico, como mais um mercado, pelo que as decisões de marketing são efetuadas com base em fatores que compreendem distintos países e regiões.

Uma organização que se comprometa a implementar uma estratégia de marketing global procura focar os seus recursos e competência em oportunidades e ameaças globais, sendo necessário compreender conceitos específicos dos mercados onde atua e ter um largo e profundo conhecimento dos vários ambientes empresariais (Keegan & Green, 2000).

Competências de marketing podem ser definidas como capacidades da empresa para compreender e prever as necessidades de forma superior aos seus concorrentes, ajustando de forma eficiente a oferta aos seus clientes (Krasnikov & Jayachandran, 2008). Estas aptidões são mecanismos importantes que permitem às empresas conseguirem implementar ações de marketing que podem ser geradoras de retornos económicos como fonte de vantagem competitiva. Morgan *et al.* (2009) definem capacidades de marketing como competências que se podem diferenciar em dois níveis: 1) relacionadas com o marketing-mix, ou seja com processos de desenvolvimento de novos produtos, *branding*, *pricing*, vendas e comunicação, seleção de canais de distribuição e gestão; 2) referidas ao desenvolvimento dos processos de formulação de estratégias, desenvolvimento e sua execução.

Morgan *et al.* (2009) sustentam a necessidade de realizar estudos para explorar a forma como as aptidões de marketing são desenvolvidas e como podem ajudar as empresas a usar os seus recursos e ser bem sucedidas enquanto Weerawardena, Mort, Liesch e Knight (2007)

defendem serem quatro as competências dinâmicas que influenciam o desenvolvimento internacional: 1) capacidades de aprendizagem focadas no mercado; 2) capacidades de marketing (*marketing capabilities*); 3) capacidades de aprendizagem focadas nos processos internos da empresa; e 4) capacidades de network. Ou seja, a forma como as empresas desenvolvem as aptidões dinâmicas depende dos seus processos de aprendizagem.

Os recursos de conhecimento podem ser desagregados em recursos de conhecimento de informação e de conhecimento de implementação (Morgan *et al.*, 2009). Vantagens competitivas de uma empresa, baseadas em conhecimentos de informação podem ser resultantes de uma superior orientação ao mercado e do seu alinhamento estratégico com o ambiente externo (Morgan *et al.*, 2009). Tal implica o compromisso (*engagement*) da empresa em utilizar recursos (tais como a orientação de mercado) e elementos do marketing-mix (preço, distribuição, comunicação, produto) para chegar aos mercados alvo de forma eficiente e/ou desenvolver a sua marca, esperando um retorno e um aumento do desempenho. O aumento de desempenho pode também ser conseguido através de uma aliança de marketing entre empresas, com ou sem experiência anterior de sucesso na gestão de alianças de marketing.

Cateora (2015) considera a existência de 3 orientações estratégicas predominantes nos gestores de marketing internacional. A primeira, é a do marketing internacional como auxiliar do mercado doméstico. A segunda é a de entender o marketing internacional como crucial, tratando cada mercado como entidade distinta. A terceira, é a de uma estratégia global onde a base e segmentos de mercados não são restringidos por fronteiras territoriais e as características dos consumidores e comportamentos passam a ser os fatores determinantes na estratégia de segmentação.

Para além das empresas, também os consumidores são beneficiários do comércio global, não apenas pela grande diversidade de produtos oferecidos e escolhas proporcionadas, como pela redução de preços devido a pressões competitivas. Também o aumento dos salários e do nível de vida e conseqüente aumento no poder de compra em muitas sociedades ocidentais, levou a que, pela primeira vez, muitos bens e serviços internacionais deixassem de ser produtos de luxo e tivessem capacidade para satisfazer expectativas razoáveis das massas (Cateora, 2015).

Vistos como mais complexos que os mercados domésticos, os internacionais requerem também informação mais objetiva para reduzir o risco e a incerteza. Para pequenas empresas esta situação representa um problema pela necessidade de recolher um conjunto de informação complexa e de difícil acesso que, adicionado à falta de experiência das mesmas,

leva a uma lacuna de conhecimento dos mercados internacionais que dificulta o seu desenvolvimento internacional.

2.2.1 Estratégias de Marketing Internacional

Quando as empresas decidem atuar em mercados externos, devem ponderar o nível de envolvimento nos mercados alvos e o nível de compromisso. Cateora (2015) descreve cinco fases diferentes nas estratégias de marketing internacional nas empresas (Quadro 1).

Quadro 1- Fases das Estratégias de Marketing Internacional nas Empresas

Fase	Descrição
Marketing Interno Inexistente	As empresas não procuram ativamente clientes nos mercados internacionais embora possam vender os produtos nesses mercados, por diversas formas (<i>trading companies</i> , internet, outras).
Marketing Interno Esporádico	Existem ações esporádicas (reativas) que ocorrem devido a um conjunto diverso de possibilidades (oportunidades de negócios) não programadas e por solicitações externas.
Marketing Externo Regular	Tendo como prioridade o mercado interno, as empresas que têm capacidade de produção e de a comercializar em mercados externos, caso exista procura, efetuam essa transação através de intermediários domésticos ou internacionais, de equipas de vendas ou de filiais comerciais nos mercados internacionais mais importantes.
Marketing Internacional	Nesta fase as empresas estão completamente comprometidas e envolvidas em processos de marketing internacional. Procuram mercados em todo o mundo e vendem produtos que são o resultado de uma produção desenhada para os mercados em vários países onde a empresa está presente. Para além do marketing, há envolvimento da produção de bens fora do mercado doméstico. A empresa torna-se uma empresa de marketing Internacional ou multinacional.
Marketing Global	Nesta fase as empresas consideram o mundo, incluindo o seu mercado doméstico, como um único mercado, onde as decisões de segmentação não se prendem com fronteiras, mas sim com as características dos clientes. A empresa orienta os seus recursos para todos os mercados onde está presente e o planeamento das atividades está associado ao crescimento global.

Fonte: Adaptado de Cateora, 2015

A capacidade de adaptação da estratégia de marketing da empresa é muito importante. Independentemente do nível de cuidado e preparação que os executivos colocam nas suas estratégias de marketing no momento da entrada em novos mercados, a modificação e a adaptação são inevitáveis se a empresas quiserem manter a sua vantagem competitiva. Num mundo em constante alteração onde as capacidades tecnológicas e as mudanças económicas e sociais influenciam os mercados globais, a capacidade da empresa em manter a sua vantagem competitiva através de uma adaptação constante às alterações dos mercados onde atua, pode ser o fator mais importante para garantir o seu sucesso (Kaufmann & Roesch, 2012). A criação

e gestão de estratégias marketing pode ajudar empresas a criar uma vantagem competitiva duradoura, sendo a capacidade de integrar, conjugar e posicionar recursos uma fonte sustentável dessa vantagem competitiva (Teece, 2007).

As operações internacionais no marketing global refletem o aumento significativo da concorrência devido à globalização dos mercados, à interdependência das economias mundiais. O crescente número de empresas concorrentes tanto de países desenvolvidos como em desenvolvimento, que pretendem alcançar sucesso nos mercados globais, leva a que o conceito de orientação global signifique que as empresas tratam todos os mercados em atuação (incluindo o mercado doméstico) como um mercado único, sendo o marketing-mix estandardizado onde seja culturalmente exequível e a relação custo benefício seja vantajosa. Tal não significa, porém, uma aderência cega à orientação estratégica global. Dependendo do produto e do mercado, outras opções podem fazer mais sentido na estratégia de marketing internacional (Cateora, 2015).

Um padrão comum em projetos de internacionalização é o das empresas escolherem mercados externos de proximidade física e desenvolverem um compromisso gradualmente maior, à medida que o processo de internacionalização e expansão para outros mercados próximos geograficamente se desenvolve (Johanson & Vahlne 1977). Para além de mercados que estão próximos geograficamente, as empresas quando estão a começar o processo de internacionalização tendem a escolher igualmente mercados não saturados com a mesma língua ou, com os quais tenham ligações históricas ou culturais e os mesmos valores. No processo de internacionalização a empresa adquire conhecimentos sobre mercados específicos e, em resultado disso, investe mais recursos nesses mercados, sendo que, esses conhecimentos adquiridos, podem ser aplicados em mercados novos, frequentemente próximos em termos geográficos (Chetty & Campbell-Hunt 2004).

Como referido anteriormente, existem várias estratégias que podem ser aplicadas em diversas fases do processo de internacionalização, seja em pequenas empresas que estão a iniciar novos projetos de internacionalização ou tem um nível de internacionalização muito inferior ao do mercado doméstico, sejam empresas *born global* que já nascem com o incentivo comum de expansão internacional e da procura de fontes de receitas nos mercados globais, por considerarem o seu mercado de origem com limitada dimensão e potencial. Embora as *born global* sejam regidas pelos mesmos padrões das empresas tradicionais, tem uma visão global desde a sua conceção e avançam rapidamente para o mercado global.

2.2.2 Marketing-Mix

Devido a peculiaridades do ambiente internacional, um aspeto fundamental do marketing internacional é a questão da melhor forma de coordenar o marketing-mix (produto, distribuição, preço, comunicação) através de diversos mercados. A literatura foca-se sobretudo em duas estratégias distintas, a da estandardização e a adaptação dos elementos do marketing-mix, cada uma com pontos fortes e vantagens específicas. A estandardização do marketing-mix é defendida por vários autores sobretudo devido à criação de economias de escala no processo de estandardização (Levitt, 1983). A estandardização é igualmente defendida enquanto resposta à homogeneização dos mercados globais onde a diferenciação das técnicas de marketing é cada vez menos importante (Sheth, 2001). Já os defensores da estratégia de adaptação focam-se na necessidade de reagir a diferenças culturais, à competição local e às regras dos mercados onde atuam (Diamantopoulos, Schlegelmilch, & DuPreez, 1995; Douglas & Wind, 1987). Katsikeas (2006) enfatiza a importância da relação da estratégia escolhida pela empresa e a situação em que esta estratégia é implementada, para a escolha do marketing-mix, dependendo este de vários fatores e sendo visto como uma base de trabalho e não como uma posição absoluta.

O sucesso nos mercados externos está relacionado com o desenho e implementação de uma estratégia de marketing-mix bem-sucedida. Devido à sua importância, a estratégia de marketing-mix deve ser desenhada e implementada de modo apropriado ao mercado específico, decidida enquanto controlo de custos ou controlo de complexidade e, ser baseada em estandardização ou adaptação (Helm & Gritsch, 2014). Uma estratégia de adaptação envolve mudar os elementos do marketing-mix para se adaptar às necessidades reais ou inferidas dos mercados externos específicos (Keegan & Green, 2000) assim como as atividades são executadas de forma diferente nos diversos mercados externos. Jain (1989) argumenta que quando uma empresa está presente num mercado externo, a concorrência local vai inspirá-la a adaptar a sua estratégia ao mercado local. Albaum e Tse (2001) sustentam que vários fatores influenciam a decisão de adaptação vs. estandardização. São esses fatores, os custos nos mercados externos (economias de escala na produção e marketing), os consequentes da estratégia de marketing (por exemplo, benefícios de uma imagem global), o ambiente nos mercados alvo (características dos segmentos em diversos países) e, outros fatores relacionados com os mercados alvo (como políticas públicas e regulamentação). Solberg (1989) infere como principal fator determinante da escolha da estratégia de estandardização ou adaptação em exportadores noruegueses, o uso de agentes publicitários locais. O autor refere que, apesar da perceção dos exportadores de que os mercados externos

são similares em termos de padrões de procura, existe uma forte correlação entre a adaptação do marketing-mix e o uso de uma agência de publicidade local, onde os agentes locais tenham influência nos outros elementos do marketing-mix, para além da publicidade.

Douglas e Craig (1989) defendem que as decisões de adaptação são uma parte da evolução da empresa no desenvolvimento de uma estratégia de marketing global. Os autores sugerem que, na entrada em novos mercados, uma empresa deve alavancar a sua posição no mercado doméstico para conseguir economias de escala. À medida que a familiaridade com o ambiente do mercado local e a estrutura de marketing e de distribuição aumentam, a empresa vai ser capaz de se expandir para outras opções, ao longo de um diverso leque de produtos e serviços e, maximizar o seu retorno.

No caso das empresas *Business to Business*, onde existe uma pressão grande para se expandirem para o exterior e aumentarem o volume de vendas, por o mercado internacional ser vital para a sua performance, os mercados estarem saturados e a concorrência ser intensa, quando estas pretendem entrar em novos mercado, enfrentam o desafio de desenharem e implementarem estratégias de exportação para mercados específicos (*market-specific*), não saturados e, por norma, mais voláteis. Daí que as *Business to Business* devem ter em consideração o ambiente incerto e em rápida mudança, destes mercados (Katsikeas, 2006). Como o processo de entrada nestes mercados emergentes cria um elevado grau de incerteza em empresas exportadoras, os gestores, quando desenharam uma estratégia de Internacionalização, correm o risco de fazerem erros de perceção sobre o ambiente estratégico do mercado alvo, o que pode levar a uma estratégia de marketing-mix desalinhada com aquele mercado específico (Schmid & Kotulla, 2011). A incerteza é, assim, uma variável fundamental no processo de decisão do marketing-mix nos mercados Internacionais. Helm e Gritsch (2014) acreditam que quanto melhor for a capacidade internacional e empreendedora e as capacidades de criar relações pessoais com os gestores de uma empresa, melhor essa empresa consegue lidar com as incertezas associadas aos problemas específicos do mercado alvo e, deste modo, consegue desenvolver uma estratégia de marketing-mix mais ajustada ao mercado considerado. Outra questão importante é o fator distancia no processo de decisão de uma estratégia de marketing. Examinando o impacto da distância na estratégia de marketing internacional, Sousa e Bradley (2005) defendem a standardização como a mais apropriada quando o mercado doméstico e o mercado externo são similares e, a da adaptação quando a distancia física é elevada.

De acordo com Helm e Gritsch (2014), não é possível extrapolar de uma forma geral qual a estratégia de marketing-mix, standardizada ou adaptável, mais indicada. Cada elemento do marketing-mix deve ser considerado separadamente, continuando as diferenças

culturais a ter um papel fundamental nos mercados complexos e de negociação intensiva como os das empresas *Business to Business*.

2.3 Modos de Entrada em Mercados Internacionais

Existem várias formas de uma empresa entrar num mercado internacional, podendo estas ser diretas, com a empresa a montar uma estrutura própria ou a comprar uma, existente ou, indiretas, através de um acordo com um parceiro comercial, uma aliança estratégica com outra empresa ou, a aquisição parcial de uma empresa local (Seggie, 2012). No caso das pequenas empresas, a forma mais comum de entrada num mercado novo é a exportação com recurso a parceiros comerciais (Seggie, 2012; Laufs, Bembom & Schwens, 2016).

A escolha do modo de entrada é muito importante e cada tipologia apresenta vantagens e desvantagens. Por exemplo, no caso da entrada direta num novo mercado, quanto mais recursos uma empresa emprega nesse novo mercado, maior é o risco de os perder se a sua estratégia falhar. Ao mesmo tempo, a potencial perda desses recursos, pode ser uma barreira à saída da empresa do mercado em questão e limitar a flexibilidade da sua estratégia (Harrigan, 1981). Por outro lado, estratégias de exportação acarretam menos riscos pela necessidade de haver menos recursos envolvidos, mas, em alternativa, os potenciais benefícios são também menores e o controlo sobre as operações no terreno é limitado (Laufs et al., 2016).

2.3.1 Alianças Estratégicas

A cooperação entre empresas é algo que sempre existiu embora essa necessidade seja, cada vez mais crescente, como forma de formalizar a cooperação e criar estruturas formais que permitam maximizar as suas capacidades. Daí que o conceito de aliança estratégica tenha ganho cada vez mais destaque e importância para as empresas.

As alianças internacionais são uma das formas de alianças estratégicas mais comuns. Referem-se a uma relação de cooperação de médio longo prazo, que pode ser baseado em participações ou num contrato que envolva interações frequentes entre as empresas envolvidas (Contractor, 2003). Estas alianças, que ocorrem cada vez com mais frequência, são uma forma importante de ajudar as aliadas a se adaptarem às mudanças das condições de mercado, ao aumento da concorrência global, à liberalização do mercado, ao avanço das capacidades de transporte e, à evolução das tecnologias de informação e de comunicação (Silva, Bradley, & Sousa, 2012). Tem, em geral, como objetivo maximizar os ativos de cada parceiro de forma a criar vantagens competitivas.

A formalização da cooperação entre empresas tem sido cada vez mais importante para garantir os direitos e os deveres dos participantes, sendo as alianças estratégicas e as *Joint Ventures* os tipos de cooperação mais comuns. Porque na atualidade, as empresas operam num mercado global cada vez mais competitivo, que lhes permite ter clientes em todo o mundo, usam alianças estratégicas para suprimir lacunas e expandir as suas capacidades de forma a criar vantagens competitivas e diminuir os custos de transação. De acordo com Powell (1990) quer tenham uma pequena ou grande dimensão, as organizações tipicamente envolvem-se em alianças para partilhar o risco de investimento ou obter benefícios operacionais, comerciais, tecnológicos ou reputacionais que podem ser difíceis ou mesmo impossíveis de obter através de relações transacionais (Powell, 2003)

Alianças estratégicas são acordos voluntários entre empresas que envolvem a troca, partilha ou codesenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços e podem ocorrer por vários motivos, desde terem objetivos distintos e a serem constituídas de várias formas, em alianças verticais ou horizontais (Gulati, 1998).

Alianças estratégicas por norma englobam várias vertentes da relação entre as empresas envolvidas. Na área específica das alianças de marketing, os benefícios são difíceis de quantificar empiricamente, porque existem vários fatores externos que podem aumentar a performance de uma aliança de marketing. Esforços de empresas de forma individual e condições económicas dos mercados podem levar a um aumento da venda de produtos (Bucklin & Sengupta, 1993). Assim identificar que percentagem do aumento do volume de negócios é resultado apenas da aliança estratégica é extremamente difícil se não mesmo impossível (Bucklin & Sengupta, 1993). Tendo estas limitações em consideração, os investigadores tentam várias abordagens qualitativas para tentar medir o sucesso das alianças estratégicas. Bucklin e Sengupta (1993) defendem que a eficácia percebida da aliança estratégica, entendida esta como a forma como todos os envolvidos estão comprometidos com a aliança e a consideram produtiva e útil, é o melhor indicador para medir o seu sucesso.

2.3.2 Razões de Formação das Alianças e Confiança

Como referido anteriormente, as alianças estratégicas são estruturas cada vez mais comuns no mercado global devido aos benefícios inerentes, embora tenham uma taxa de insucesso muito elevada de 30 a 70% (Kale e Singh, 2009). Tal insucesso cria uma contradição para as empresas que as usam não só porque encontram várias adversidades para garantir o sucesso das alianças em que estão envolvidas como, por outro, precisam de depender cada

vez mais dessas alianças para aumentar a sua competitividade e o seu crescimento (Kale & Singh, 2009).

No contexto de pequenas empresas a principal razão para a criação de alianças é o acesso a recursos e capacidades que as empresas não possuem, sendo possível definir aliança como uma decisão mútua de duas ou mais empresas com o objetivo de partilhar ou trocar recursos para benefício recíproco (Sklavounos, Rotsios, & Hajidimitriou, 2015).

O insucesso das alianças estratégicas deve-se a vários fatores, sendo o considerado preponderante na literatura, a incapacidade de cooperação entre parceiros (Gulati, Wohlgezogen, & Zhelyazkov, 2012). Estas falhas de cooperação devem-se a várias causas, entre as quais, o aparecimento de comportamento oportunístico que ocorre devido a objetivos desajustados dos parceiros que só se preocupam com o seu benefício próprio (Gulati et al, 2012). Este comportamento procura a satisfação de interesses próprios sem qualquer preocupação pelos acordos pré-estabelecidos ou obrigações morais (Williamson, 1985). Para tentar minimizar a possibilidade da conduta oportunística e aumentar a taxa de sucesso das alianças estratégicas, vários autores tentaram identificar os fatores que as alianças bem sucedidas tem em comum, sendo o fator *trust* (confiança entre parceiros) o identificado como mais comum. Embora o impacto do factor *trust* na performance de uma aliança estratégica seja aceite pela maioria dos estudos sobre o tema, existem poucos estudos empíricos a defenderem conclusivamente essa ideia. Os resultados dos estudos disponíveis tem sido díspares nas suas conclusões, facto este que sugere, simultaneamente, que a ligação entre o conceito de *trust* e a performance de uma aliança é complexa e difícil de definir empiricamente e, também que a existência de confiança entre parceiros não é sinónimo de aumento de performance (Silva et al., 2012). O conceito de *trust*, que devido a expectativas bilaterais de comportamento, existe na sua forma mais comum na relação entre indivíduos, pode ser expandido a relações entre organizações por essas relações serem geridas por indivíduos dentro das respetivas organizações (Aulakh, Kotabe, & Sahay, 1996). Assim, *trust* em relações entre organizações inclui um conjunto de expectativas entre os parceiros em relação ao comportamento e ao cumprimento das obrigações informais que são expectáveis para o bom relacionamento entre os aliados (Aulakh et al., 1996).

No contexto do marketing internacional, *trust* pode ser definido como valor, confiança ou expectativa sobre a boa vontade de um parceiro devido às suas capacidades, experiências, fiabilidade e intenções (Silva et al., 2012). Os referidos autores defendem que no contexto do marketing internacional é possível identificar duas componentes principais na estrutura de alianças estratégicas, a primeira focada na estrutura dessas alianças que pode ser formal ou informal e, a segunda, focada na dimensão comportamental das alianças (Aulakh et al., 1996).

Na componente das estruturas das alianças, *trust* é uma componente importante para definir o seu nível de *governance* (Aulakh et al., 1996) com o objetivo de diminuir o efeito oportunista. A estrutura de *governance* de uma aliança pode ser simples e informal ou rígida e complexa, em função de vários fatores, tais como, o nível de partilha de recursos da aliança, o tamanho das empresas envolvidas, a relação anterior entre as empresas envolvidas, a partilha de condições similares entre empresas e, as suas experiências em alianças anteriores. Já a vertente comportamental é importante para aferir a satisfação com o processo da aliança internacional (Silva et al., 2012). Na componente comportamental é possível estudar o desenvolvimento das *soft skills* e a relação entre parceiros da aliança, para identificar o grau de satisfação de todos os intervenientes, verificar se existem pontos de insatisfação e procurar identificar problemas futuros ou potenciais e, vantagens competitivas que possam ser desenvolvidas. O balanço entre a componente estrutural e a comportamental é necessário para conseguir que a confiança entre parceiros seja um fator determinante no aumento da performance da aliança estratégica. Como é difícil investigar todas as questões relacionadas com a *trust* Silva et al. (2012) defende ser a *trust* determinada por valores partilhados, por comunicação franca entre parceiros e por suspensão de comportamentos oportunistas. A performance da aliança é afetada pela confiança entre parceiros e a relação entre estes é definida pelas semelhanças entre os envolvidos.

De acordo com Sklavounos et al (2015), vários fatores levam ao aumento da confiança (*trust*) entre parceiros, nomeadamente, a idade da aliança e a dependência mútua têm um efeito positivo no desenvolvimento de confiança entre os parceiros, tendo a perceção de possível comportamento oportunista um efeito negativo no desenvolvimento dessa confiança entre os parceiros. Para Ring e van de Ven (1994), a confiança desenvolve-se através de um ciclo de negociação, interação, compromisso e execução entre as empresas envolvidas. Outro fator referido extensivamente é a criação de confiança entre indivíduos das empresas parceiras. Esta criação de confiança entre pessoas das empresas parceiras que interagem no processo de *governance* da aliança, está ligada a possíveis laços sociais criados à medida que o trabalho regular em conjunto ocorre, permitindo criar laços pessoais e, partilhar experiências, conhecimentos e valores. A confiança entre indivíduos, leva à partilha de conhecimentos gerais mais facilmente e à proteção da aquisição oportunista de conhecimentos confidenciais pelo parceiro (Kale & Singh, 2009). Havendo uma relação de confiança entre os gestores é mais fácil estender essa confiança às restantes vertentes da aliança.

Como o desenvolvimento da confiança é um dos fatores que as alianças estratégicas bem-sucedidas tem em comum, é importante identificar parceiros que partilhem os mesmos valores ao nível de boas práticas, de desenvolvimento de produto, de capacidades técnicas e,

de cultura empresarial, entre outros aspetos. É igualmente relevante para os gestores, compreender que confiança não é só um efeito positivo de relações empresariais que já existem há algum tempo, mas sim, algo que tem que ser trabalhado para aumentar a performance de aliança e diminuir o comportamento oportunista. Em geral, as relações empresariais atuais são caracterizadas por objetivos diferentes, agendas obscuras e competição extrema, pelo que, a confiança entre os parceiros funciona como um contrapeso para os potenciais perigos de formar uma aliança estratégica (Silva *et al.*, 2012). Em síntese, é importante desenvolver a comunicação entre parceiros por canais formais e informais, criar laços pessoais entre gestores para facilitar a troca de informações, fazer *research* dos parceiros para verificar se partilham os mesmos valores e hábitos e ter em atenção que, embora os comportamentos oportunistas possam trazer vantagens a curto prazo, tem um efeito negativo na criação de confiança e de dificuldades na relação no longo prazo.

2.3.3 Tipos de Alianças Estratégicas

Embora as alianças estratégicas sejam cada vez mais importantes para as empresas internacionais, ao terem um nível de insucesso muito elevado (conflitos entre parceiros, falta de comunicação, comportamentos oportunistas, disparidades na cultura empresarial), induzem simultaneamente, um elevado grau de risco e possíveis benefícios a compensarem os riscos corridos.

Uma das dificuldades em estudar as alianças estratégicas é a dificuldade em quantificar os seus benefícios, por esses benefícios estarem relacionados com o preenchimento de lacunas das empresas envolvidas e com a maximização dos recursos disponíveis. Nesse sentido, é difícil quantificar a importância da aliança estratégica no sucesso ou insucesso de um projeto. Em geral, as organizações negociam os recursos que estão dispostas a contribuir para a aliança, nomeadamente, disponibilidade, materiais, recursos humanos e, acesso ao mercado para conseguirem o que desejam obter (nova Propriedade Intelectual, maior eficiência, aumento de notoriedade). O acordo criado com esta troca recíproca de recursos representa o nível de cooperação desejado, que pode ir desde uma pequena parceria de curta duração, com regras e orçamento muito restrito, até uma parceria abrangente, global e de longo prazo (Gulati *et al.*, 2012).

Como referido no capítulo anterior, as alianças estratégicas podem envolver vários parceiros mas por norma são relações diádicas, entre dois parceiros, por serem mais fáceis de gerir e requererem uma estrutura de *governance* mais simples. Contudo, as alianças estratégicas podem ter várias dimensões e, mesmo as alianças diádicas, podem ter vários

níveis de complexidade, sendo o tipo de aliança influenciado por fatores como a confiança entre parceiros e, a dimensão da aliança e das empresas envolvidas ou as experiências anteriores.

A estrutura de uma aliança pode ser vista como uma forma de gerir as incertezas dentro das mesmas (Gulati, 1998), sendo que, os tipos de alianças podem ser informais com poucas estruturas hierárquicas e nenhuma partilha de *equity*, até as *Joint Ventures* que levam os parceiros a criarem uma nova entidade em que partilham *equity* e replicam a estrutura de gestão de uma organização vertical única (Gulati, 1998). Como as alianças são estruturas complexas que podem ser utilizadas em contextos muito diversos, com um número variável de parceiros e com objetivos e níveis de compromisso variáveis, os investigadores na área tem dificuldade em criar teorias generalistas sobre comportamento e resultados das alianças (Albers, & Wohlgezogen, 2016). Devido a esta dificuldade, alguns investigadores tendem a focar-se em tipos de alianças muito específicos, tais como, alianças Internacionais, alianças de marketing; *Joint Ventures*, alianças de I&D e, alianças de distribuição, entre outras. Como o número de possíveis alianças é muito complexo, Albers e Wohlgezogen (2016) sugerem três conjuntos de critérios para identificar o tipo de aliança:

Alianças baseadas em atividades focadas na partilha de tarefas específicas pelos parceiros que ocorrem sobretudo com o intuito de aumentar a sua performance em áreas específicas como o marketing, a investigação e o desenvolvimento (I&D), a produção e, a internacionalização, entre outras atividades e que, independentemente do seu alcance, tem por base uma atividade ou um conjunto de atividades chave.

Alianças baseadas em características dos parceiros focadas nas características específicas das organizações envolvidas, como seja a indústria associada à organização (como a indústria da pedra natural) e, a localização geográfica devido à situação na cadeia de valor (por exemplo, as empresas tecnológicas como a Samsung são muito conhecidas por entrarem em alianças estratégicas com diversos fornecedores na sua cadeia de valor de forma a criar vantagens competitivas em mercados específicos).

Alianças baseadas na estrutura que se focam na forma como a relação entre os parceiros é organizada e gerida. A estrutura de *governance* de uma aliança pode ter inúmeras formas, mas os investigadores têm se focado em diferenciar a estrutura da aliança na sua base legal. As alianças podem ser baseadas em contratos formais, acordos que envolvam troca de participações, parceiras através de *Joint Venture* (Gulati, 1998) ou mesmo relações completamente informais.

De acordo com Albers e Wohlgezogen (2016) a distinção das alianças através destes 3 critérios permite compreender e analisar vantagens e riscos das mesmas. Quando uma

empresa entra na aliança, a capacidade de classificar a sua tipologia vai permitir analisar as vantagens e comportamentos desta com critérios similares de forma a maximizar a performance. Por exemplo, em casos de alianças baseadas em atividades, tais como as alianças de marketing diádicas, as suas vantagens, características, *governance* e, pontos fracos, são muitos distintos de uma aliança baseada em características. Uma aliança baseada em características pode ter por base empresas da mesma cadeia valor, mas de indústrias diferentes, que estão em regiões diferentes e pode envolver múltiplos parceiros. Classificar corretamente o tipo de aliança permite à empresa uma focagem apenas nas alianças relevantes e desenhar o caminho para os resultados desejados.

2.3.4 Alianças Estratégicas e Internacionalização em Pequenas Empresas

Como referido anteriormente as alianças estratégicas são uma estratégia cada vez mais importante nos mercados internacionais. A formação de alianças pode trazer muitas vantagens para as empresas envolvidas embora a forma como as empresas multinacionais e as pequenas empresas interagem na formação dessas alianças estratégicas tenda a ser muito diferente. Enquanto as multinacionais podem criar dezenas de alianças estratégicas para diversos produtos do seu portfólio, as pequenas empresas que têm um leque de recursos disponíveis muito mais limitado, devem ser mais seletivas na formação de alianças, na escolha do parceiro e, na alocação de recursos para a aliança. Assim, pode dizer-se que o acesso a competências e recursos complementares, sobretudo no contexto das pequenas empresas, é a razão principal para empresas criar alianças (Das & Teng, 2000).

O aumento de competição nos mercados externos juntamente com a evolução tecnológica dos últimos 30 anos permitiu às pequenas empresas atuarem globalmente mas, ao mesmo tempo, levou a um aumento da concorrência. Assim, da mesma forma que uma pequena empresa pode atuar em qualquer parte do mundo desde que tenha clientes, as empresas concorrentes têm a mesma capacidade de atuar nesses mercados, anteriormente indisponíveis. Este aumento da concorrência realça a importância de continuar a inovar, a aumentar a presença nos mercados atuais e, a entrar em novos mercados. Como a limitação de recursos em pequenas empresas muitas vezes torna impossível suportar os custos de investigação e desenvolvimento de novos produtos, os elevados custos de entradas em novos mercados ou o aumento da presença em mercados onde a empresa já está presente, leva a que a formação de alianças seja uma ferramenta importante para conseguir uma intervenção global (Crick & Jones, 2000).

Quando se inicia o processo de formação de alianças é importante considerar os objetivos que os participantes pretendem alcançar juntamente com os seus parceiros (Franco & Haase, 2015). Franco e Haase (2015) dividem os objetivos das alianças em quatro perspectivas diferentes: recursos, organização, custos e benefícios relacionados com mercado, embora, na realidade, por norma, estas perspectivas não possam ser completamente separadas umas das outras, por estarem ligadas e, muitas vezes, se sobreponem.

Como referido anteriormente, nas alianças estratégicas baseadas em recursos, os seus objetivos prendem-se com o aumento da capacidade de produção e, a diminuição do tempo de produção dos produtos ou a melhoria da capacidade de financiamento. No contexto das pequenas empresas, a falta de recursos tais como tempo, recursos humanos ou capital, é uma limitação significativa, que pode levar a determinar o nível de compromisso com a aliança (Franco, & Haase, 2015). Assim, a colaboração entre empresas pode trazer benefícios mútuos para a transferência de conhecimentos e o aumento da sua performance. Já na perspectiva da teoria dos custos de transação, o foco da aliança estratégica é a de reduzir riscos e custos e de conseguir economias de escala (Contractor, 2003). Para além disso, as alianças podem ser um mecanismo para criar e explorar sinergias, muito importantes para as pequenas empresas (Franco, & Haase, 2015) na entrada em novos mercados, na consolidação da posição de mercado e na criação de vantagens competitivas (Harrigan *et al.*, 1985).

No processo inicial de formação de alianças, as empresas podem aliar-se com outras que podem providenciar produtos ou serviços complementares de forma a que possam oferecer aos seus clientes uma oferta mais completa e atrativa. Desta forma, as alianças podem ser atrativas para os gestores de pequenas empresas que pretendam diminuir custos e expandir a sua oferta (Spence, Manning, & Crick, 2008).

Os dois tipos mais comuns de alianças estratégicas que as pequenas empresas tendem a formar são as alianças de marketing e as de investigação (Brouthers, Nakos, & Dimitratos, 2014). As alianças de marketing são o tipo de alianças internacionais mais comuns, pelo facto das pequenas empresas pretenderem partilhar recursos tais como o conhecimento especializado no mercado alvo e, as perceções sobre a eficácia de diversos métodos de promoções e publicidade no mercado alvo. Utilizar conhecimento específico acerca do mercado alvo ajuda as pequenas empresas a estabelecerem legitimidade com os clientes e os decisores nesses mercados. Por isso, participar em alianças de marketing nos mercados alvos permite às pequenas empresas posicionarem melhor os seus produtos, reduzirem as preocupações com legitimidade, conseguirem o reconhecimento da marca, combater a percepção negativa que são alvos pequenas empresas estrangeiras e criarem vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes (Brouthers *et al.*, 2014).

Contudo, as alianças de marketing também têm os seus riscos uma vez que podem causar dependência do parceiro o que, em situações adversas, pode levar à diminuição da performance da empresa. Para empresas que não tenham fortes capacidades de marketing, a formação de alianças de marketing no mercado alvo pode levar a situações onde as pequenas empresas fiquem dependentes do parceiro para as atividades de marketing no mercado de destino (Hillman, Withers, & Collins, 2009). Esta dependência pode levar ao aparecimento de comportamento oportunístico por parte do parceiro devido a excesso de dependência, retendo uma parte maior dos lucros no mercado e reduzindo a performance internacional da empresa.

A formação de alianças estratégicas deve ser considerada no momento de desenhar estratégias de internacionalização de pequenas empresas, mas tem que ser uma decisão ponderada, como referido anteriormente, face à sua taxa de insucesso muito elevada. Para além da taxa de insucesso elevada, de acordo com Hagedoorn e Narula (1996), as empresas em economias mais pequenas estão em desvantagem em relação à formação de alianças. Os autores defendem que, pequenas empresas de economias maiores tem um melhor acesso a um conjunto de recursos e melhor acesso a infraestruturas tecnológicas. Grandes economias têm infraestruturas desenvolvidas, tem universidades de qualidade e, por norma, tem ambiente empresarial e estabilidade que leva à inovação tecnológica. Estas desvantagens tornam as pequenas empresas em pequenas economias menos atrativas como potenciais parceiros e limitam a capacidade de aumentar a performance e atingir os objetivos da aliança (Dickson & Weaver, 2011). Na perspetiva da visão baseada em recursos, se uma empresa não tem os recursos disponíveis para, em conjunto com o parceiro, criar vantagens competitivas, nem existem recursos externos que lhe permitam a criação de vantagens competitivas, este contexto torna-se muito pouco atrativo para a formação de alianças.

Para além dos riscos internos, como o aparecimento do comportamento oportunístico, a má gestão dos recursos disponíveis, a deterioração da confiança entre parceiros, existem também riscos externos que podem afetar negativamente as alianças estratégicas. Dentro destes, os riscos políticos e económicos são os principais a afetar a performance das pequenas empresas, sendo a estabilidade económica e a política vistas como fatores importantes no desenvolvimento económico. Empresas que pretendam entrar em alianças estratégicas, sobretudo em parcerias com empresas de economias em desenvolvimento, procuram ter alguma confiança na salvaguarda do seu investimento. Assim, incerteza política e económica quer na economia de origem das empresas, quer no mercado onde essas empresas pretendem atuar, funciona como mecanismo de dissuasão ao investimento estrangeiro. As alianças estratégicas falhadas representam um custo de oportunidade para pequenas empresas, visto

que têm um leque de recursos disponíveis muito limitados e não têm a capacidade de gerar recursos em excesso para estes projetos nem têm a capacidade financeira para resistir à limitação de recursos em projetos falhados. Se os recursos limitados de uma empresa são mal direcionados para uma aliança falhada, impedem que a empresa entre noutro projeto mais bem-sucedido.

O processo de Internacionalização é importante porque ajuda uma empresa a aumentar o seu mercado, a chegar a novos clientes, a adquirir novas competências, a aumentar a sua exposição mediática e a aumentar o volume de negócios. Contudo, para as pequenas empresas o processo de internacionalização apresenta vários desafios, porque, devido ao seu tamanho, estas tem falhas de recursos fundamentais que são difíceis de suprimir e, por norma, tem grandes limitações ao nível de recursos financeiros, de capacidades técnicas e de recursos humanos especializados em mercados globais, o que limita as suas capacidades de internacionalização (Brouthers et al., 2009). Devido a estas limitações, as alianças estratégicas surgem como uma possibilidade para as pequenas empresas terem a capacidade de suprimir as suas lacunas e criar vantagens competitivas que permitam atuar no mercado global.

As alianças estratégicas podem envolver vários parceiros, mas por norma são relações diádicas, entre dois parceiros por serem mais fáceis de gerir, requerem uma estrutura de *Governance* mais simples onde a criação de confiança entre parceiros e gestão dos objetivos individuais das empresas envolvidas tem um nível de complexidade inferior ao que seria necessário, se houvessem múltiplos parceiros. As empresas entram em alianças estratégicas para adquirirem conhecimentos que não possuem, suprir lacunas existentes no seu funcionamento, aumentar o volume de negócios das empresas e criar vantagens competitivas que permitam diferenciar da concorrência. De acordo com Hamel (1991) as alianças estratégicas são oportunidades para a absorção de competências dos parceiros. Essas competências que nos termos da aliança tem uma utilização específica, uma vez adquiridas podem ser aplicadas em novos mercados, novos produtos e novos projetos. Como a absorção de competências dos parceiros é um dos objetivos das alianças estratégicas, os gestores têm uma preocupação recorrente que quando colaboram com um potencial concorrente a incapacidade de adquirir mais competências que o seu parceiro na aliança pode fazer com que a sua empresa se torne dependente do parceiro e eventualmente redundante, devido a este potencial risco, quando se abordava as consequências de aprendizagem dentro da aliança a atitude de alguns gestores passou de ingenuidade para paranoia no espaço de alguns anos (Hamel, 1991).

Ao analisar a literatura sobre alianças estratégicas há dois conceitos de gestão que formam a base da investigação académica sobre o tema, a visão baseada em recursos e a

teoria dos custos de transação. A visão baseada em recursos defende que empresas possuem um conjunto de recursos e capacidades que combinam de formas únicas para gerar uma performance superior e criar vantagens competitivas (Barney, 1991). Devido à sua especificidade, as vantagens competitivas não são replicáveis pelos concorrentes. Os investigadores consideram recursos todos os ativos de uma empresa, desde ativos físicos como maquinaria e fábricas até ativos como a formação dos recursos humanos da empresa, a rede de contatos dos gestores, ou a rede de parceiros da empresa. A visão baseada em recursos defende que tudo o que engloba a empresa pode criar uma vantagem competitiva que não pode ser replicada e terá um efeito diferenciador da concorrência. Ao nível das alianças estratégicas pode dizer-se que um dos seus objetivos é a obtenção de recursos ou capacidades para criar vantagens competitivas que a empresa ainda não possui, mas o seu parceiro sim. A teoria dos custos de transação é a outra teoria económica interligada às alianças estratégicas, focada na capacidade de diminuição dos custos de transação que representam uma parte significativa do custo de exportar o produto e no aparecimento de comportamento oportunístico, o maior risco ao sucesso da aliança estratégica. Estudos sobre os riscos decorrentes de alianças estratégicas defendem que a incapacidade dos parceiros colaborarem leva à diminuição dos laços entre os mesmos, diminuição esta que pode levar ao comportamento oportunístico ou à procura dos interesses próprios, independentemente dos compromissos estabelecidos ou obrigações morais com os parceiros (Williamson, 1985).

O comportamento oportunístico pode ser descrito como “a procura do interesse próprio com malícia (Williamson, 1975) o que leva a um aumento dos custos de transação e encoraja a criação de estruturas formais de *governance*. Para limitar o aparecimento do comportamento oportunístico é importante promover a comunicação entre parceiros por canais formais e informais e criar laços pessoais entre os gestores para facilitar a troca de informações (Silva *et al.*, 2012), sendo que, se os comportamentos oportunistas podem trazer vantagens a curto prazo, tem um efeito negativo na criação de confiança entre parceiros e de dificuldades na relação no longo prazo (Silva *et al.*, 2012).

3. CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DA PEDRA NATURAL

As PME são o motor da economia portuguesa, representando 79% do emprego criado por conta de outrem e 61% do volume de negócios do tecido empresarial português. Na região do Alentejo, onde a existência de grandes empresas é residual, os valores de emprego criado por as PME atingem os 90% e o volume de negócios destas empresas representa 78% do volume de negócios total da região do Alentejo (INE, Empresas em Portugal 2010). Estes valores demonstram a importância das pequenas e médias empresas na economia Portuguesa, sobretudo na região do Alentejo onde a quase totalidade do tecido empresarial é constituído por micro, pequenas e médias empresas.

As PME caracterizam-se por uma elevada longevidade com uma força laboral envelhecida, baixas qualificações e resistência à inovação. O número de trabalhadores qualificados é reduzido, a perspetiva de lucros é de curto prazo e não encaram questões como o mercado Internacional ou a investigação e o desenvolvimento como questões prioritárias.

No caso da Indústria da pedra natural esta caracteriza-se igualmente pela necessidade de um elevado número de mão de obra com baixas qualificações para o processo de extração da pedra em bloco e para o processo de transformação da pedra em obra (*cut to size*). Este fator leva a que estas empresas por norma, sejam dos maiores empregadores na sua área de influência. O mercado da pedra natural é um mercado muito competitivo que viu nos últimos anos a entrada de novos *players* com vantagens competitivas fortes o que veio abalar uma indústria que, com a exceção da Itália, tem tradicionalmente como fator de diferenciação o preço baixo. Com o intuito de tornar a pedra mais competitiva nos mercados externos tem havido uma tentativa de direcionar a indústria da pedra natural para uma estrutura capaz de gerar fatores de diferenciação para além do fator preço, conseguido promovendo a qualidade dos produtos, diminuindo a exportação da pedra em bloco, dando preferência ao aumento da exportação da pedra trabalhada, ajudando as empresas do setor a adquirirem novas capacidades tecnológicas, capacidades de marketing e implementando estratégias para desenvolver a marca Portugal no mundo, como é disso exemplo a certificação de qualidade Stone.PT.

As pequenas empresas tradicionais têm que se adaptar para serem mais competitivas no exterior, encontrando-se em desvantagem devido a questões naturais, como a quantidade de reservas naturais de pedra, em comparação com outros produtores como a China e a Turquia. As empresas precisam de aumentar as capacidades dos seus recursos humanos, adaptarem as melhores práticas dos concorrentes, renovarem as capacidades tecnológicas, aumentarem a

cooperação com outras empresas portuguesas, deixando de ter uma perspetiva de concorrência regional e passando a uma perspetiva de concorrência global. A melhoria da performance das empresas nestas questões irá levar a que as empresas sejam mais competitivas nos mercados Internacionais.

3.1 Mercado Global da Pedra Natural

Em 2015, o mercado internacional dos produtos de pedra natural gerou trocas comerciais no valor de 25.7 mil milhões de euros, o que representou um aumento de 12.4% em comparação com 2014. O país que mais beneficiou com esta época dourada para a pedra natural e viu as suas exportações aumentarem de 12.8 mil milhões para 15 mil milhões, em 2015, foi a China (Quadro 2). A quota de mercado da China subiu de 35.7%, em 2014, para 42.4%, em 2015, o que aumentou a sua posição de liderança no mercado da pedra natural.

Quadro 2- Quota de Mercado por Países

Quota de Mercado (Top 10 Países 2015)			
Países	2013	2014	2015
China	34,2	35,7	42,4
Itália	13,6	13,5	12,4
Turquia	12,9	12,1	11,2
Índia	10,3	10,8	9,8
Brasil	7,2	7,0	6,8
Espanha	4,8	4,4	3,7
Grécia	1,9	2,0	1,8
Egipto	2,1	1,8	1,4
Portugal	1,6	1,6	1,4
Irão	1,1	1,8	1,0
Exportações Mundiais (Milhões €)	12.725,4	12.882,0	15.069,2

Fonte: Internazionale Marmi e Macchine Carrara (2016).

Em relação à transação por volume, esta diminuiu quase 10% em comparação com 2014, para cerca de 78 milhões de toneladas em 2015 (Quadro 3). Esta disparidade entre os dois valores permite verificar que, embora a quantidade de pedra transacionada diminua, o valor médio do produto da pedra natural está em crescimento. Este fator deve-se ao aumento da exportação de produtos acabados de elevada qualidade e a uma fase particularmente favorável para a pedra natural, especialmente o mármore, que é um material que está em voga na indústria da construção para pavimentos, paredes, desenho de interiores, bancadas para cozinhas, mesas e especialmente mobiliário e acessórios com formas inovadoras e originais (Quadro 4).

Quadro 3- Comércio Internacional de Pedra Natural

Comércio Internacional de pedra natural (importações – Exportações)				
	2013	2014	2015	Var% 2015/2014
Valor (euro)	22.447.253.570 €	22.886.277.219 €	25.726.470.711 €	12,41
Quantidade (t)	79.959.092	86.163.478	77.838.605	-9,66
Valor médio por (t)	280,7 €	265,6 €	330,5€	24,43

Fonte: Internazionale Marmi e Macchine Carrara (2016).

Quadro 4- Comércio de Pedra Natural (Quantidade)

Comércio mundial de Pedra Natural: Quantidade (000 toneladas)

Ano	Matéria prima			Material transformado				Total
	Calcário	Siliciosa	Total	Simples	Especial	Chapa	Total	Global
1989	988	4.140	5.128	1.260	2.904	425	4.589	9.717
1990	915	4.519	5.434	1.327	3.025	448	4.800	10.234
1995	1.396	6.024	7.420	1.903	5.606	644	8.153	15.573
1996	1.533	6.562	8.095	2.278	6.267	700	9.245	17.340
1997	1.987	7.515	9.502	2.245	6.675	769	9.689	19.191
1998	2.073	6.785	8.858	2.142	6.866	815	9.823	18.681
1999	2.319	7.901	10.220	2.484	7.214	887	10.585	20.805
2000	3.071	7.754	10.825	2.995	7.845	1.086	11.926	22.751
2001	3.237	8.576	11.813	2.671	8.651	967	12.289	24.102
2002	3.806	8.426	12.232	2.659	9.610	880	13.149	25.381
2003	5.206	8.346	13.552	3.206	11.758	1.070	16.034	29.586
2004	5.430	10.237	15.667	2.726	13.202	1.252	17.180	32.847
2005	6.265	10.266	16.531	3.689	14.582	1.256	19.527	36.058
2006	7.495	10.562	18.057	3.804	18.138	1.369	23.311	41.368
2007	8.271	11.429	19.700	3.814	21.150	1.568	26.532	46.232
2008	9.384	10.816	20.200	3.702	19.791	1.500	24.993	45.193
2009	9.466	8.909	18.375	3.262	18.199	1.242	22.703	41.078
2010	13.334	10.531	23.865	3.301	20.026	1.306	24.633	48.498
2011	13.812	10.945	24.757	3.415	20.124	1.254	24.793	49.550
2012	14.590	12.576	27.166	3.145	20.306	1.251	24.702	51.868
2013	14.970	13.136	28.106	2.946	21.118	1.170	25.234	53.340
2014	14.510	15.017	29.527	3.300	22.895	1.216	27.411	56.938
2015	12.572	13.998	26.570	3.656	21.612	1.185	26.453	53.023

Fonte: Carlo Montani (2015).

O mercado internacional de pedra natural gerou em 2015 um volume de trocas comerciais no valor de 25,7 mil milhões de euros, o que representou um aumento 12,4% em relação a 2014. Este aumento não é devido a um aumento da quantidade de produto transacionado, mas sim de um maior preço médio unitário dos maiores *players* no sector, sobretudo a China e a Itália (Internazionale Marmi & Macchine, 2016).

Nos últimos 20 anos, a extração de rochas ornamentais aumentou significativamente, sobretudo na China e na Índia que se tornaram os líderes mundiais nessa extração. Estão também a reforçar a sua importância relativa outros produtores como a Turquia, o Brasil e o Irão. Como se pode ver no Quadro 5, estes cinco países tiveram um crescimento explosivo,

tendo a China passado da extração de 7.500 toneladas de pedra em 1996 para 45.000 toneladas em 2015 (Quadro 5).

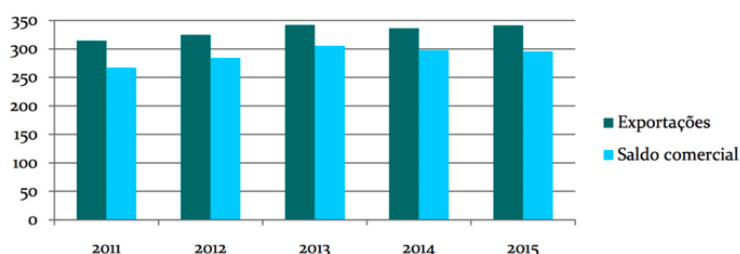
Quadro 5- Volume de Produção de Pedreiras, por País

Países	1996		2013		2014		2015	
	000 t	Quota	000 t	Quota	000 t	Quota	000 t	Quota
China	7.500	16,1	39.500	30,4	42.500	31,1	45.000	32,1
Índia	3.500	7,5	19.500	15	20.000	14,7	21.000	15
Turquia	900	1,9	12.000	9,2	11.500	8,4	10.500	7,5
Brazil	1.900	4,1	9.000	6,9	8.750	6,4	8.200	5,9
Irão	2.500	5,4	6.500	5	7.000	5,1	7.500	5,4
Itália	8.250	17,7	7.000	5,4	6.750	4,9	6.500	4,6
Espanha	4.250	9,1	5.000	3,8	4.850	3,6	4.750	3,4
Egipto	1.000	2,2	3.000	2,3	4.200	3,1	4.500	3,2
Portugal	1.950	4,2	2.650	2	2.750	2	2.700	1,9
Estados Unidos	1.350	2,9	2.750	2,1	2.650	1,9	2.700	1,9
Arábia Saudita	250	0,5	1.200	0,9	1.300	1,0	1.200	0,9
França	1.150	2,5	1.050	0,8	1.200	0,9	1.500	1,1
Grécia	1.800	3,9	1.250	1,0	1.300	1,0	1.250	0,9
Paquistão	200	0,4	1.000	0,8	1.000	0,7	1.050	0,7
Subtotal	36.500	78,5	111.400	85,7	11.5750	84,8	11.8350	84,5
Outros	10.000	21,5	18.600	14,3	20.750	15,2	21.650	15,5
Global	46.500	100	130.000	100	136.500	100	140.000	100

Fonte: Montani (2015).

3.2 Mercado Português da Pedra Natural

A indústria da pedra natural é uma Indústria com grande dimensão na economia portuguesa, englobando a vertente de extração e transformação (figura 1). O volume de negócios ascendeu a 623,4 milhões de euros em 2013 (Espirito Santo research, 2014). É uma indústria com um peso significativo sobretudo nas regiões do Alentejo, Fátima e Norte do País. Os mármore, calcários e granitos são os produtos mais importantes (figura 2). Tradicionalmente o produto mais exportado tem sido a pedra em bloco, mas o peso do mesmo tem vindo a diminuir significativamente ao longo dos anos. O aumento da concorrência internacional, o facto do único fator de diferenciação em relação aos concorrentes ser o fator preço, tem levado a que as empresas cada vez mais apostem na exportação de pedra em obra (*Cut to Size*) que apresenta um valor acrescentado em relação à pedra em bloco (quadro 6). Neste sentido Portugal tem vindo a apresentar uma tendência de abandono da exportação de pedra em bloco sendo privilegiada a pedra em obra. Da pedra exportada em 2013, 57% foi pedra em obra (Valopedra, 2016). Portugal tem como principais concorrentes a China, Itália, Turquia, Índia, Brasil e Espanha e tem uma quota de mercado de 2,2% das exportações mundiais (Valorpedra, 2016).

Figura 1 – Evolução das Exportações Nacionais de Rochas Ornamentais

Fonte: AICEP (2017).

A Indústria da pedra natural tem sido essencialmente exportadora e, a partir de 2008, devido à crise doméstica e internacional, teve de se adaptar e combater a deterioração do mercado interno, focando-se de modo mais profundo nos mercados internacionais. Tanto a extração como a transformação sofreram quebras muito significativas no seu desempenho produtivo nos anos mais recentes, influenciadas em grande medida pela crise económica mundial e pela crise imobiliária em Portugal que levou a um abrandamento do setor da construção em Portugal. Mesmo assim, a indústria portuguesa de rochas ornamentais assinala um crescimento notável, sobretudo ao nível das exportações (Quadro 6), representando estas 50% do volume de negócios da indústria.

Quadro 6- Dados Sobre a Produção de Rochas Ornamentais em Portugal

Portugal (000 toneladas)

Parâmetros	1994	1999	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Produção de pedreiras	2.000	2.500	2.450	2.750	2.650	2.750	2.650	2.750	2.700
Importação matéria prima	34	82	92	79	81	143	161	98	129
Disponibilidade matéria prima	2.034	2.582	2.542	2.829	2.731	2.890	2.811	2.848	2.829
Exportação matéria prima	259	286	451	690	729	896	890	901	847
Volume de trabalho	1.775	2.296	2.091	2.139	2.002	1.994	1.921	1.947	1.982
Desperdício de transformação	728	942	857	877	820	818	788	798	812
Produto transformado	1.047	1.354	1.234	1.262	1.182	1.176	1.133	1.149	1.170
Importação produto transformado	10	71	36	30	32	35	28	33	29
Disponibilidade produto transformado	1.057	1.425	1.270	1.292	1.214	1.211	1.161	1.182	1.199
Exportação produto transformado	743	931	638	691	682	777	795	806	785
Consumo interno	314	494	632	601	532	434	366	376	414
Valores totais em 000 m ²	5.810	9.140	11.690	11.120	9.850	8.030	6.780	6.960	7.650

Fonte: Montani (2015).

Os últimos 8 anos apresentam um crescimento médio anual de 6.3%, atingindo EUR 372.09 milhões em 2013, com exportações para 115 países. Os mármore e calcários foram a categoria mais exportada (55% do total), seguidos dos granitos, com 24% do total (Figura 2).

Figura 2 – Repartição por Categoria das Exportações Nacionais de Rochas Ornamentais



Fonte: Espírito Santo Research (2014).

A pedra natural é um sector em forte crescimento com uma capacidade de exportação elevada, mas com algumas lacunas que limitam a performance da indústria no geral. Por norma, as empresas de pedra são de pequena dimensão o que limita a sua atuação e, para além disso, existe uma concorrência regional muito forte entre as empresas que tem uma visão muito individualista em vez de uma perspetiva estratégica, com o objetivo de ganhar maior dimensão e trabalhar numa escala superior. Existe ainda um problema ambiental marcado pelo não aproveitamento dos resíduos produzidos no processo de extração e pelo grande impacto no meio ambiente que este processo produz no território. A falta de promoção no exterior é algo que algumas empresas têm tentado contrariar mas, na maioria da indústria, tal não acontece por razões diversas como a falta de dimensão, de recursos humanos qualificados e, de visão de médio longo prazo ou mesmo, por inércia. Para colmatar estas lacunas é preciso apostar em melhores capacidades de trabalhar a pedra de forma a reagir às novas tendências do *design* e assim criar valor acrescentado.

A indústria global da pedra natural tem sofrido fortes alterações nos últimos anos, com novas tendências do mercado que têm levado a uma diminuição do peso de produtos tradicionais como a pedra em bloco. Nas grandes obras públicas e no calçamento de passeios, começou a crescer a importância do *design* e de novas estéticas relacionadas com a decoração de interiores e a decoração urbana (obras esculturais e decorativas em jardins e parques) (Valorpedra, 2016) e, novas tendências de arquitetura onde se podem encontrar pedras com dimensões e cortes muito diferentes. Esta nova perspetiva, relacionada com o

design permitiu às empresas focar-se na transformação da pedra de forma a criar valor acrescentado e gerar uma nova forma de diferenciação para além do fator preço.

Portugal é um país com tradição no mercado da pedra natural, cuja capacidade de trabalhar é reconhecida pelos clientes e precisa ser potenciada, quer ao nível de investimento em novas tecnologias de trabalhar a pedra mais eficazmente, quer de uma melhor estratégia de marketing internacional.

Com o objetivo de se adaptar às novas tendências dos mercados, as empresas nacionais devem focar os seus esforços no aumento das capacidades dos recursos humanos e no investimento em novas tecnologias para melhorar o processo de corte e transformação da pedra. A adoção de tecnologias que levem a um aumento da eficiência do processo de extração, que na indústria portuguesa gera uma grande quantidade de desperdício que não é aproveitado e tem um elevado impacto ambiental, é fundamental.

Para competir com países emergentes de grande dimensão, com vantagens concorrenciais significativas e a gerar diferenciação pelo fator preço, como a China e a Índia, Portugal tem que encontrar outros fatores de diferenciação que não apenas o preço, como a capacidade de transformação, o apoio técnico e o marketing. Assim, o futuro do setor deverá passar igualmente por uma maior cooperação entre empresas no setor, com entidades públicas, bem como, por uma maior promoção da produção quer no mercado nacional quer no externo. A prestação de serviços pré e pós-venda torna-se também cada vez mais importante (Espírito Santo research, 2014).

Os países emergentes têm elevadas reservas de matérias primas, mercados internos de grande dimensão e em forte crescimento e vantagens competitivas significativas, tais como, o acesso a financiamento, os custos laborais baixos, os incentivos governamentais e, custos energéticos inferiores aos dos países europeus.

Particularmente no setor dos mármore, o valor total transacionado no mundo, em 2015, foi de 10.3 mil milhões de euros, um crescimento de 9,4% em comparação com 2014, produtos de mármore acabados representaram 66% do valor total, representando um total de 6.8 mil milhões, um crescimento de 14% em relação a 2014 (Internazionale Marmi & Macchine, 2016). A China é o principal exportador de mármore, com 1.7 mil milhões de euros em 2015, um aumento de 30% em comparação com 2014 com um custo médio unitário de quase 1000 euros por tonelada (+29%) (Internazionale Marmi & Macchine, 2016). A China nos últimos anos apostou fortemente no mármore transformado de forma a gerar valor acrescentado, o que juntamente com os seus grandes depósitos de Mármore e com um mercado interno em crescimento acelerado transformaram a China no principal *player* no setor.

3.3 Indústria de Mármore no Alentejo

Na indústria dos mármore na região do Alentejo, as dificuldades são ainda mais salientes do que no setor e mercado da pedra natural, em geral. No ano de 2016, a Assimagra (Associação Portuguesa dos Industriais de Mármore, Granitos e Ramos Afins) publicou um relatório com o nome “Barómetro do Mármore 2016 Posicionamento das empresas e perspectivas de evolução” onde, com base em entrevistas realizadas a 20 empresas da zona dos mármore, que engloba as regiões de Estremoz, Borba e, Vila Viçosa, foi possível retirar várias ilações.

O referido estudo verificou que, em 45% das empresas, as vendas para o estrangeiro representavam 75% da faturação total da empresa, o que demonstra o perfil exportador da indústria dos mármore e a sua dependência do mercado externo. Mesmo as pedreiras, empresas que tem um nível inferior de exportação, estão dependentes do mercado externo porque vendem a maioria da sua produção a outras empresas da zona onde a pedra é transformada e valorizada e só, depois, encaminhada para o exterior. Esta situação mostra que no setor dos mármore, o peso das exportações é ainda mais significativo do que em outros setores da indústria da pedra natural.

Em relação ao processo de gerar valor acrescentado aos produtos para criar diferenciação não apenas pelo preço, uma das estratégias mais importantes para o futuro do setor, quando questionados sobre as melhorias introduzidas, os empresários responderam não haver aposta no *design*, na inovação, ou noutros diferenciadores, como os serviços pré e pós-venda. De acordo com o relatório, as alterações relacionam-se sobretudo, com acabamento da pedra, novas dimensões, espessuras, polimentos, ou seja, pequenas alterações que não são fatores de diferenciação suficiente em relação aos concorrentes para conseguir gerar valor acrescentado e permitir estabelecer um crescimento sustentável. É ainda possível retirar do relatório o otimismo das empresas em relação ao futuro, embora estas não possuam uma estratégia definida, tenham um modo de operar reativo, respondendo apenas a oportunidades e tendências que lhe são apresentadas, sem delinearem uma estratégia de longo prazo que permita ultrapassar os seus maiores concorrentes.

A indústria da pedra natural, a nível global, está a passar uma fase de grande dinamismo com uma procura elevada, sobretudo ao nível de novas tendências de *design* e das suas aplicações. A indústria em Portugal tem continuado a crescer e existem planos estratégicos bem definidos, desenvolvidos por diversas associações e entidades, que pretendem alcançar um crescimento sustentável para a indústria com base na criação de valor acrescentado, através de novas técnicas e tecnologias de transformação da matéria prima, da aposta na

capacidade de gerar valor adicional através de serviços pré e pós venda e, no aumento das capacidades de marketing e desenvolvimento da certificação de qualidade através da marca stone.pt. Apesar destes planos estruturados, há ameaças à capacidade de implementação dos mesmos o que pode impactar o crescimento da indústria portuguesa.

O sector é composto por empresas tradicionais de pequena dimensão, muito resistentes à mudança, com uma força de trabalho muito envelhecida e baixas qualificações, não definindo estratégias a longo prazo nem tendo uma visão de concorrência regional nem de concorrência a nível global. Questões como o aumento das capacidades de marketing não são consideradas prioritárias, embora este seja um fator decisivo para o crescimento das empresas do setor e para a sua sobrevivência num mercado onde a concorrência é cada vez mais forte e onde países como a China, a Turquia e a Índia têm abundantes reservas naturais e outras vantagens competitivas. Como as empresas portuguesas não têm dimensão para um aumento exponencial das suas capacidades de marketing que permita concorrer com estas empresas individualmente, uma possível solução poderá passar pela utilização de alianças estratégicas. Tal como referido anteriormente, como a limitação de recursos em pequenas empresas por norma não permite suportar os elevados custos de investigação e desenvolvimento de novos produtos, os elevados custos de entradas em novos mercados ou aumento da presença em mercados onde já está presente, a formação de alianças de pequenas empresas podem ser uma ferramenta importante para se conseguir atuar no mercado global (Crick & Jones, 2000). As empresas têm de conseguir compreender os conceitos específicos dos mercados onde atuam, têm de ter um profundo conhecimento dos vários mercados onde estão presentes e ter a capacidade de reagir a situações específicas em certos países ou regiões, de forma a estarem mais próximas dos seus clientes e a conseguirem reagir rapidamente às necessidades dos mercados e ao desenvolvimento de novas oportunidades de negócio.

4. METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentadas todas as considerações relativas à metodologia adotada para o desenvolvimento do presente trabalho.

4.1 Objetivos de Investigação

Esta dissertação tem como objetivo geral, analisar as vantagens e riscos das alianças estratégicas em processos de internacionalização de pequenas empresas na Indústria da pedra natural. Foram igualmente definidos 7 objetivos específicos para analisar as capacidades de marketing e a forma como as empresas se relacionam com os seus parceiros. O primeiro objetivo específico consiste em fazer uma ampla revisão da literatura de enquadramento teórico à internacionalização de empresas. O segundo objetivo específico consiste em analisar resultados de investigação prévia sobre internacionalização de pequenas empresas. O terceiro objetivo específico consiste em descrever as competências de marketing e as características/tipologias das alianças estratégicas em empresas da pedra natural. O quarto objetivo consiste em identificar a relação entre as competências de marketing das empresas da pedra natural e o nível de envolvimento em alianças estratégicas. O quinto objetivo consiste em relacionar as tipologias de alianças estratégicas com a escolha do modo de entrada no mercado internacional e os parceiros escolhidos nesse processo. O sexto consiste em avaliar as vantagens e os riscos inerentes a uma aliança estratégica em processos de internacionalização de empresas da pedra natural. Por último o sétimo objetivo específico pretende fazer sugestões e contributos que induzam as pequenas empresas a melhorar as suas competências de marketing, os seus processos de internacionalização e o seu grau de envolvimento ideal numa aliança estratégica

Com estes objetivos, não se pretendem conclusões definitivas, mas sim formar uma base para futuros estudos na área que sirvam de guia a empresas que desejem compreender as capacidades de marketing e o relacionamento entre pequenas empresas do setor.

4.2 Procedimento Metodológico

Atendendo aos objetivos formulados, a estratégia metodológica compreendeu duas etapas diferentes que integraram a recolha de informação de fontes primárias e secundárias (Malhotra & Naresh 2011), no intuito de usar uma abordagem de investigação mista. Assim, numa primeira fase foi efetuada uma ampla revisão da literatura e analisados os resultados de investigação prévia sobre internacionalização de pequenas empresas. Na segunda fase, foram

recolhidos dados primários provenientes da realização de um questionário a empresas da indústria da pedra natural.

O impacto das capacidades de marketing e das relações entre parceiros no sucesso de pequenas empresas é difícil de medir quantitativamente, pelo que, este método de investigação foi considerado o mais indicado para a concretização dos objetivos propostos e para uma melhor compreensão da realidade das pequenas empresas portuguesas.

O grande número de estudos sobre a internacionalização de empresas, a grande diversidade de literatura, teorias e modelos existentes, associado à complexidade do processo e às distintas tipologias das organizações, levam a que não seja fácil nem possível rever e contemplar todos os aspetos da internacionalização. Para facilitar o desenvolvimento de estudos sobre esta temática, Leonidou e Katsikeas (1996) sugerem o recurso a estudos previamente realizados.

Neste sentido, optou-se por fazer uma revisão de literatura sobre marketing internacional, nomeadamente, o ambiente internacional e, as teorias e modelos que melhor fundamentam e se adequam à realidade das PME Portuguesas. Pela dificuldade em abordar todas as teorias existentes e propor uma estrutura consensual entre todos os estudos de internacionalização analisados, propõe-se, neste trabalho, uma estrutura da revisão da literatura que melhor contextualiza os outros capítulos.

As alianças estratégicas formais são difíceis de identificar sobretudo em pequenas empresas, por não existirem requisitos para legalizar a sua formação, nem para as formalizar através de uma associação. Acresce que na realidade das pequenas empresas, nem sempre a informação sobre alianças estratégicas está disponível nem a comunicação flui facilmente. Pelas referidas razões, também não existem dados que permitam fazer uma abordagem quantitativa, como acontece nas alianças entre grandes empresas onde, a informação sobre performance de ações, os relatos aos meios de comunicações e os relatórios para investidores, permitem uma análise quantitativa robusta.

Para além dessa limitação e, como referido na revisão de literatura, não foi possível relacionar diretamente o impacto da estratégia de marketing ou de uma aliança estratégica na performance da empresa, por existirem outros fatores que podem influenciar o desempenho. Para tentar colmatar essa lacuna, alguns investigadores têm tentado utilizar várias formas para medir performance. No caso desta dissertação, onde o propósito é ter uma base que permita compreender a realidade do setor e preparar futuros trabalhos, foi criado um questionário (Anexo A) o mais abrangente possível, com base na análise exaustiva da literatura existente e, enviado a todos os associados da Assimagra - Associação Portuguesa dos Industriais de

Mármore, Granito e Ramos Afins. Esta é a associação mais ativa no panorama internacional e a mais representativa dos vários tipos de empresas na indústria da pedra natural.

No entanto, dificuldades relacionadas com o diminuto número de respostas recebidas por parte das empresas, condicionaram a abordagem quantitativa da investigação, não tendo sido possível fazer testes estatísticos que corroborassem matematicamente a ampla revisão da literatura nem permitissem extrapolar os resultados dos respondentes à totalidade da indústria da pedra natural.

4.3 Questionário e Recolha de Informação

Para a recolha de informação necessária para a elaboração deste trabalho, foi desenvolvido o questionário presente no Anexo A. O principal objetivo foi o de assegurar que os assuntos mais relevantes seriam incluídos nas repostas.

Porque a elaboração do questionário é uma fase crítica no desenvolvimento da dissertação, podendo os erros cometidos nesta fase levar à deturpação das conclusões na fase da análise de resultados, é importante redigir as questões com o foco nos objetivos a atingir.

O questionário foi desenhado com uma breve introdução aos objetivos do estudo e sua importância para o setor, sendo reforçada a confidencialidade do mesmo. Após esta breve introdução, o questionário foi composto por dez dimensões e por uma seção com a caracterização da empresa.

Parte I - Cada dimensão é constituída por diversas afirmações onde o inquirido responde numa escala onde 1 indicava que discorda totalmente e 7 concorda totalmente.

Cada dimensão tem um objetivo específico:

1. Identificar razões para o processo de internacionalização.
2. Identificar a importância do marketing internacional na empresa.
3. Compreender as capacidades de marketing internacional da empresa
4. Compreender a extensão dos recursos, humanos, tecnológicos e financeiros da empresa.
5. Compreender as relações da empresa com os parceiros comerciais internacionais e outras instituições de apoio à internacionalização.
6. Analisar os níveis de confiança nas relações com os referidos parceiros.
7. Identificar os pormenores das relações comerciais, analisar questões como objetivos, formalização e dependência de parceiros.
8. Identificar as vantagens das relações comerciais internacionais atuais.
9. Averiguar se a empresa participa em alianças estratégicas, o seu grau de satisfação com as alianças e no caso de não participar, identificar as razões para não participar.

10. Averiguar a possibilidade de relações comerciais atuais, evoluírem para alianças estratégicas no futuro.

Parte II - Caracterização da empresa, nesta parte pretendeu-se reunir informação sobre a empresa que permitisse segmentar as empresas, facilitar a análise dos resultados, compreender as características das empresas do setor (como por exemplo o número médio de trabalhadores) e compreender a importância do mercado internacional do setor e a atividade da empresa.

O questionário, suportado numa escala tipo *Likert* de 1 a 7 valores onde 1 indicava que discorda totalmente e 7 concorda totalmente, foi criado para permitir compreender a realidade das pequenas empresas portuguesas e construído com as 10 dimensões mencionadas, que pretendem compreender 3 pontos importantes detetados na revisão de literatura e na caracterização do setor. Nas Dimensões 1 a 4 compreender o processo de internacionalização e capacidades de marketing da empresa, nas dimensões 5 a 8 compreender a forma como empresas se relacionam com os seus parceiros, outras empresas e compreender os níveis de confiança nesses relacionamentos, e nas dimensões 9 e 10 compreender se empresas tem alianças estratégicas, razões para não terem e estudar a possibilidade de relacionamento atuais se desenvolverem em futuras alianças estratégicas.

O questionário foi enviado via *email*, a todas as empresas a serem inquiridas e que cumpriam os seguintes requisitos: (1) Empresas classificadas como Pequenas e Médias Empresas (com menos de 250 funcionários); (2) que já participaram dalgum processo de internacionalização e, (3) contassem ou não com alianças estratégicas ativas.

Dentro de um universo de 179 empresas convidadas e consultadas para a realização das entrevistas, apenas seis responderam ao apelo. Os questionários foram enviados a todas as empresas entre Julho e Setembro de 2017, sendo apenas seis as que corresponderam ao convite.

Foi realizado um pré-teste a 10 inquiridos de forma a confirmar a validade do questionário e detetar potenciais erros ou expressões menos claras que induzissem em erro os inquiridos. Após recolha do *Feedback* dos inquiridos, foram efetuados pequenas alterações consideradas pertinentes para tornar as perguntas mais claras.

Foi então criado um questionário online através da plataforma *Googleforms* de forma a facilitar a distribuição e recolha de dados. Um aspeto considerado importante na escolha da plataforma foi o facto desta ser a mais conhecida junto do meio empresarial e, consequentemente, as empresas estarem familiarizadas, existindo um certo grau de confiança.

A população definida para o estudo foram todos os associados da associação ASSIMAGRA, ou seja 172 empresas que representam todas as vertentes da indústria da pedra natural, desde a extração à comercialização.

No dia 25 de Julho foi enviado o questionário a todas as empresas, no dia 11 de Setembro foi enviado um email de lembrete para reforçar o pedido de colaboração no estudo e a importância do mesmo. Devido ao perfil conservador dos gestores e empresas do setor, foi reforçada a confidencialidade do estudo de forma a incentivar as empresas a participar. Porque estas empresas por norma, não são recetivas a estudos académicos e à partilha de informação, não lhes foi solicitado que se identificassem.

4.4 Trabalho de Campo e Técnicas de Análise de Dados

Conforme já referido, o questionário, para além de enviado às 172 empresas, esteve disponível no site do *Googleforms* de 25 de Julho a 20 de Setembro de 2017. Foi enviado um email inicial no dia 25 de julho a pedir a colaboração no estudo e outro email a 11 de Setembro a reforçar o pedido de colaboração. Dos 172 pedidos de colaboração apenas foram obtidas 6 respostas, ou seja uma taxa de resposta de 4%, muito abaixo da esperada embora historicamente, os questionários enviados a gestores de pequenas empresas tenham uma baixa taxa de resposta (Silva *et al.*, 2012) (Bradley, 1999) (Tse, 1998) (Albaum & Tse, 2001) (Ranchhod & Zhou, 2001). Existem alguns fatores que ajudam a explicar a baixa taxa de resposta, mesmo para os padrões dos questionários a gestores de PME. Sendo as empresas de pedra natural tradicionais, com uma gestão familiar, sem hábitos de partilhar informação e com uma visão a curto prazo, também são pouco recetivas a participar em estudos académicos e não consideram que os resultados destes estudos possam ser importantes para a gestão a médio e a longo prazo.

Porque o reduzido número de respostas não permite fazer uma análise estatística, optou-se por realizar um estudo de caso múltiplo com os 6 respondentes, onde o critério da escolha dos casos analisados foi a disponibilidade em responder ao questionário. Não tendo sido pedido às empresas que se identificassem por questões de confidencialidade, também não foi possível, posteriormente, contactar estas empresas que responderam de forma a realizar uma entrevista em profundidade ou, a explorar e validar as informações obtidas. Assim, a análise de resultados baseou-se numa análise descritiva de padrões nas respostas ao questionário. Independentemente do reduzido números de respostas, o método científico usado, tal como todo o trabalho de revisão de literatura que foi realizado e a análise do setor da pedra natural é válido e significativo no desenvolvimento de trabalhos futuros sobre o tema.

No processo de análise das respostas de cada caso individual, no âmbito do estudo de caso, tentaram-se encontrar padrões que permitissem tirar algumas ilações importantes para estruturar futuras investigações. Embora não seja possível dizer com confiança, que é possível identificar certos padrões nas respostas, foram analisados os itens que geraram relativo consenso e evidenciadas as questões mais importantes para os objetivos do estudo. Para facilitar a análise o primeiro passo foi separar e analisar as respostas de cada empresa, identificando-as (da empresa nº1 à empresa nº6), por ordem de resposta ao questionário. Após este passo inicial, os respondentes foram divididos em dois grupos, um primeiro grupo onde foram colocadas as empresas com menos de 20 trabalhadores da área da extração e transformação e, um segundo grupo, onde foram inseridas duas empresas com mais de 20 trabalhadores e uma outra, que se dedica exclusivamente à comercialização de produtos de pedra natural. Esta última empresa, devido à especificidade do seu modelo de negócio focado apenas na transação de bens, tem uma estrutura de gestão e de recursos humanos qualificados similar às duas empresas com mais de 20 Trabalhadores. Após este processo, foi realizado uma caracterização dos casos em estudo.

5. ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo procurou analisar as vantagens e riscos das alianças estratégicas em processos de internacionalização de pequenas empresas na Indústria da pedra natural. Os resultados decorrentes da análise realizada, a sua interpretação e discussão, assim como a caracterização dos casos estudados, são seguidamente apresentados.

5.1 Caracterização das Empresas

Apesar do estudo incidir em apenas seis casos, foi possível juntar um leque diversificado de empresas que de acordo com a caracterização do setor da pedra natural, é relativamente representativa da realidade global. Para melhor compreensão da caracterização das empresas, apresentam-se, no Quadro 7, os principais predicados das empresas estudadas. No grupo de respondentes encontra-se uma empresa com menos de 10 trabalhadores, 3 empresas entre 10-19 trabalhadores, uma outra com 30-39 trabalhadores e, a última, com mais de 50 trabalhadores. Todas têm experiência nos mercados internacionais e, apenas duas empresas manifestam ter menos de cinco anos de experiência nos mercados internacionais, não havendo nenhuma com menos de dois anos de experiência.

Quadro 7- Caracterização das Empresas

	Qual o número de empregados da empresa:	Qual o volume de faturação no ano de 2016:	Qual o número de anos de experiência nos mercados internacionais?	Qual a percentagem do volume de negócios no principal mercado internacional?	Qual o número de parceiros comerciais nos mercados internacionais:	Qual o subsector de atividade da empresa:
Empresa nº 1	10-19	1 Milhão € - 2,49 Milhões €	Menos de 5 anos	75% - 100%	Menos de 2	Transformação
Empresa nº 2	10-19	500.000€ - 999.000€	Menos de 5 anos	Menos de 24%	Menos de 2	Extração
Empresa nº 3	Mais de 50	2,5 Milhões € - 4,9 Milhões €	Mais de 10 anos	50% - 74%	7-10	Extração
Empresa nº 4	10-19	1 Milhão € - 2,49 Milhões €	Mais de 10 anos	75% - 100%	3-6	Transformação
Empresa nº 5	Menos de 10	500.000€ - 999.000€	Mais de 10 anos	50% - 74%	3-6	Comercialização
Empresa nº 6	30-39	1 Milhão € - 2,49 Milhões €	Menos de 8 anos	50% - 74%	3-6	Extração + Transformação

Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados do questionário

Em relação ao volume de negócios transacionado nos mercados internacionais, apenas uma empresa não depende maioritariamente do mercado externo. Nas restantes cinco

empresas, o volume de negócios internacional é superior a 50%. Estes valores estão de acordo com a caracterização do setor e com outros estudos de associações (Assimagra 2016, Valorpedra, 2016) que referem que, na maioria das empresas, a exportação representa no mínimo 50% do volume de negócios. No caso de pequenas empresas de extração como é a empresa nº 2, apesar da exportação direta representar menos de 25% do volume de negócios, estas vendem grande parte do produto a outras empresas de maior dimensão, que transformam a pedra de forma a criar valor acrescentado. Só depois os produtos são exportados para os mercados internacionais.

Em relação ao número de parceiros comerciais, as duas empresas que têm menos de cinco anos de experiência nos mercados internacionais, são também aquelas que têm dois parceiros internacionais. As restantes têm maior número de parceiros. Tal, permite inferir que, à medida que as empresas vão ganhando mais confiança e experiência a trabalhar com parceiros Internacionais, vão expandindo o seu negócio e aumentando o número de parceiros.

No geral, as empresas em análise trabalham nos setores dos mármore com a exceção da empresa nº4 que se dedica à transformação de vários tipos de pedra natural. Em relação ao subsetor de atividade, duas empresas dedicam-se exclusivamente à transformação, outras duas dedicam-se exclusivamente à extração, uma empresa desenvolve atividade simultaneamente de extração e de transformação e, outra, realiza atividades exclusivamente de comercialização.

5.2 Capacidades de Marketing Internacional

Para facilitar a interpretação das respostas às questões relativas às capacidades de marketing internacional, apresentam-se, na Figura 3, os resultados obtidos para as respostas das seis empresas.

Relativamente à questão 2.2, existiu consenso entre os participantes de que a implementação de um plano de marketing é dificultada pela dimensão da empresa. O facto de todas as empresas terem respondido afirmativamente a esta questão, mostra que a implementação de um plano de marketing internacional é algo que as empresas consideram complexo para a sua dimensão e, sem apoio, não têm capacidade para o executarem sozinhas.

Já na questão 3.1 a maioria dos respondentes, acredita que tem as capacidades suficientes para promover os seus produtos no exterior. A exceção é a empresa nº 2 que discorda parcialmente da afirmação, provavelmente porque menos de 25% da sua faturação vem dos mercados externos, sendo sobretudo orientada para os mercados nacionais. Esta discrepância evidencia que, apesar das empresas compreenderem que tem dificuldades em

implementar um plano de marketing internacional com várias vertentes e objetivos bem definidos, acreditam que são capazes de, no mínimo, promover os seus produtos nos mercados externos. No caso da empresa nº 2, orientada para o mercado interno e com relativa inexperiência nos mercados internacionais em comparação com outras empresas, a sua confiança nas capacidades próprias de desenvolver atividades no exterior é reduzida.

Na questão “3.5 - Existe capacidade para realizar estudos de mercado e análise da concorrência nos mercados internacionais” foi possível verificar as diferenças entre os dois grupos distintos de empresas nas respostas fornecidas. As empresas nº 1, 2 e 4, com menos de 20 trabalhadores, um volume de negócios no máximo até 2.49 milhões de euros e que trabalham na extração e transformação de mármore, responderam que não tem capacidades próprias para realizar estudos de mercado e análise de concorrência. No grupo das empresas nº 3, 5 e 6, com mais de 20 trabalhadores, concordam parcialmente com a afirmação que tem capacidades para executar análises de concorrência e estudos de mercado. O mesmo acontece com a empresa de comercialização e que necessita destas ferramentas para conseguir competir nos mercados internacionais.

Figura 3 – Capacidades de Marketing Internacional



Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados do questionário

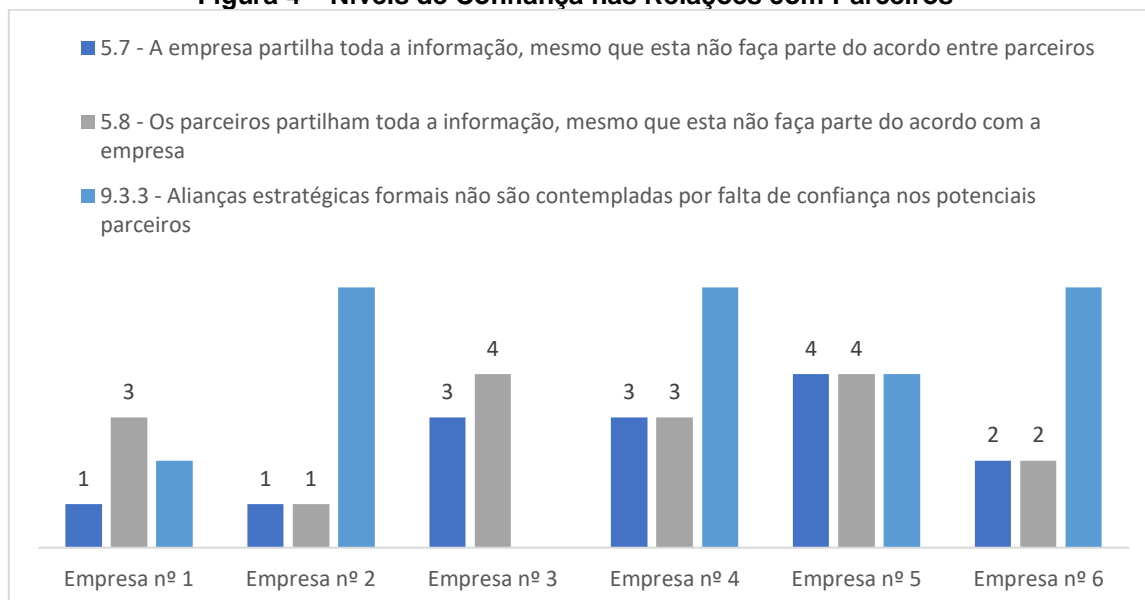
As respostas obtidas permitem tirar algumas conclusões em relação às capacidades de marketing das empresas em estudo, nomeadamente, de que existe consenso que a implementação de um plano de marketing internacional está condicionada pela dimensão da empresa. Quanto à questão da capacidade de promoção no exterior, as empresas acreditam que tem essas capacidades mas, quando lhes é colocada a questão sobre itens mais complexos do plano de marketing internacional, verificam-se diferenças nas respostas das empresas com maior dimensão e que trabalham com comercialização e, das empresas mais pequenas que

possivelmente tem a maioria dos seus recursos humanos focados na extração e transformação de mármore e que acreditam não ter capacidades para questões como análises de concorrência ou estudos de mercados.

As respostas sobre as capacidades de marketing, em comparação com as cinco fases das estratégias de marketing internacional descritas por Cateora (2015), mostram que as empresas com menos de 20 trabalhadores se encontram na fase do marketing externo esporádico, reagindo sobretudo a oportunidades de negócios não programadas, tais como contactos de representantes comerciais ou visitas de grupos empresariais à região, não existindo objetivos definidos nem um projeto a médio e longo prazo. Já as empresas com mais de 20 trabalhadores e a empresa comercializadora podem-se enquadrar naquelas que realizam marketing externo regular, tendo capacidade para comercializar os seus produtos nos mercados externos tanto através de parceiros comerciais, como de recursos próprios. Participam em feiras internacionais do setor como forma preferencial de divulgação no exterior, à semelhança da maioria das empresas portuguesas que usa esta ferramenta como principal forma de divulgação, onde podem interagir diretamente com potenciais clientes e parceiros. Como se verifica nas respostas às perguntas 3.1 e 3.5, as empresas com mais de 20 trabalhadores acreditam que se conseguem promover no exterior embora, em relação às questões da análise de concorrência ou estudos de mercado seja possível detetar maior incerteza nas respostas. Tal pode significar que estas empresas consideram não ter capacidade para fazer estes estudos ou não os consideram importantes para o aumento do seu volume de negócios. Questões como alianças estratégicas e planos de marketing são processos onde é difícil relacionar diretamente a sua implementação com um aumento do volume de negócios a curto prazo, devido à realidade das pequenas empresas tradicionais que tende a não dar a devida importância a estas estratégias por não conseguir relacionar o retorno quantificável dos valores investidos, no curto prazo.

5.3 Níveis de Confiança nas Relações com Parceiros

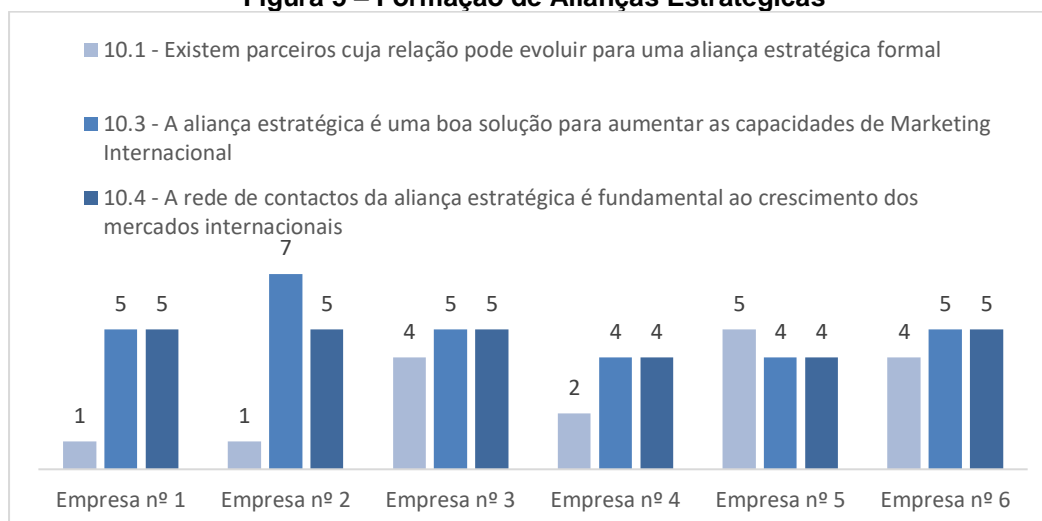
Em relação aos níveis de confiança nas relações entre parceiros, presentes nas questões 5.7 e 5.8 com o objetivo de compreender os níveis de trocas de informação entre parceiros e à pergunta 9.3.3, que pretendia determinar se a razão para a não participação em alianças estratégicas era a falta de confiança nos potenciais parceiros, os resultados para as seis empresas apresentam-se na Figura 4 e são seguidamente analisados.

Figura 4 – Níveis de Confiança nas Relações com Parceiros

Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados do questionário

Da análise das 3 questões presentes na Figura 4 verifica-se que a partilha de informação entre parceiros sujeita-se ao estritamente necessário e não existe nenhuma empresa que concorde totalmente ou mesmo simplesmente concorde com a afirmação que “empresas e parceiros partilham todas as informações mesmo aquelas que não façam parte dos acordos entre empresas”. Na questão 9.3.3 onde se levanta a hipótese de que as alianças estratégicas não são contempladas por falta de confiança em potenciais parceiros, verifica-se que as empresas nº 2, 4, 5 e 6 concordam parcialmente com esta afirmação, enquanto que a empresa nº 3 não respondeu por já participar em alianças estratégicas, sendo a empresa nº 1 a única que discorda que a falta de confiança é uma razão para não contemplar as alianças estratégicas. A análise conjunta destas 3 questões, permite constatar que as 6 empresas em estudo não têm uma relação de plena confiança com os seus parceiros e que, com a exceção da empresa nº3 que já participa em alianças estratégicas e da empresa nº 1, esta falta de confiança é um entrave à formação de alianças estratégicas (Figura 5).

A falta de confiança limita o potencial das relações com os parceiros, por medo do comportamento oportunístico a curto prazo, não permitindo criar relações estáveis entre os aliados que permitam desenvolver relações comerciais saudáveis e benéficas a todos. Como já referido, a confiança é a base para a criação de alianças estratégicas bem-sucedidas, podendo esta ser desenvolvida por várias formas, nomeadamente, através de um ciclo de negociação, de interação e de compromisso e execução (Ring & van de Ven, 1994), ou, por meio da promoção da comunicação e relação pessoal entre gestores das empresas envolvidas para facilitar a troca de informações (Silva et al., 2012).

Figura 5 – Formação de Alianças Estratégicas

Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados do questionário

As respostas às 3 questões presentes na Figura 5 permitem ver que, embora de uma forma geral as empresas com menos de 20 empregados da área da extração e transformação, tenham parceiros com relacionamentos que podem evoluir para alianças estratégicas, estas empresas acreditam também que essas alianças estratégicas podem ser uma solução para o aumento das capacidades de marketing e para melhorar a sua rede de parceiros nos mercados internacionais.

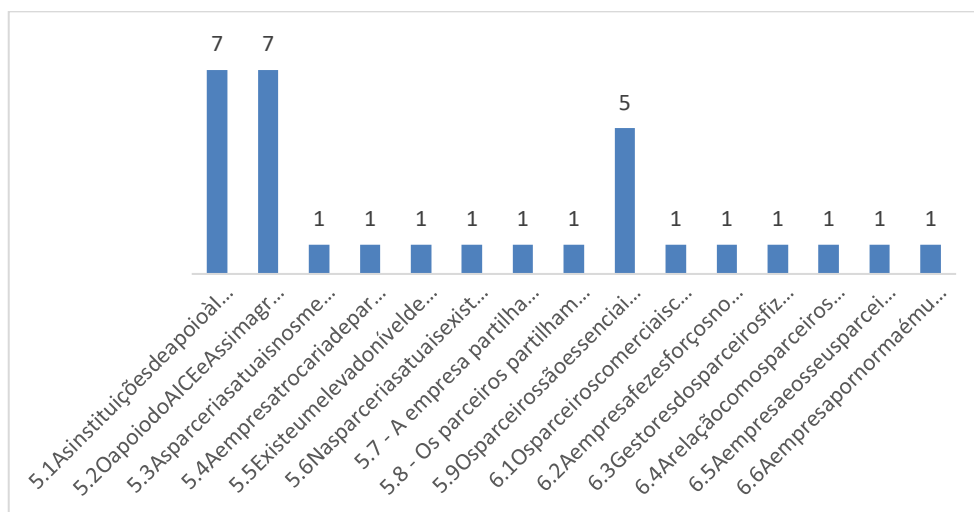
No 2º grupo de empresas é possível ver que existe uma relação de maior confiança entre parceiros, não é viável afirmar que são relações de confiança plena. Os resultados evidenciam, contudo, que existe abertura para desenvolver alianças estratégicas como forma de aumentar as capacidades de marketing e fomentar novas relações internacionais mas, com algumas restrições.

No grupo de dimensões 8 e 9, onde se procurou compreender e analisar a possibilidade das relações comerciais existentes evoluírem para alianças estratégicas e quais os benefícios dessas alianças, foi possível ver uma diferenciação entre os dois grupos de empresas. No grupo de empresas nº 1, 2 e 4, que representa as empresas de extração e transformação com menos de 20 trabalhadores, não existem parceiros com relações de confiança que possam evoluir para alianças estratégicas embora, as empresas mesmo assim acreditem que alianças estratégicas podem ser uma solução para o aumento das capacidades de marketing e para a melhoria da sua rede de parceiros nos mercados internacionais. Relativamente ao segundo grupo com as empresas nº 3, 5 e 6 já é possível verificar que existe uma relação de mais confiança com os seus parceiros, embora não seja possível dizer que são relações de confiança plena. Com estes resultados, é possível verificar que existe abertura para a hipótese de realizar

alianças estratégicas como forma de aumentar as capacidades de marketing e fomentar novas relações internacionais, embora com algumas restrições. De realçar que todas as empresas presentes no estudo, em nenhum item sobre a sua relação com parceiros, concordou totalmente ou mesmo apenas concordou, com as afirmações apresentadas.

5.4 Análise Global dos Resultados

A análise global dos resultados obtidos, juntamente com a revisão da literatura e a caracterização do setor, permite retirar conclusões que podem contribuir para a realização de trabalhos futuros. Assim, a análise de toda a informação disponível, evidencia que as empresas em estudo podem ser divididas em dois grupos distintos. As empresas nº 1, 2 e 4, de pequena dimensão e dedicadas à extração ou transformação, acreditam que os seus recursos próprios não são suficientes para implementar um plano de marketing internacional completo, embora sustentem que têm capacidades suficientes para, no mínimo, promoverem os seus produtos no exterior, a empresa nº 2 é uma exceção na convicção da capacidade de promoção no exterior, mas de acordo com a informação disponível, é devido ao facto que menos de 25% da sua faturação vem dos mercados externos, assim a sua capacidade de promoção no exterior não é uma prioridade. Esta empresa diz igualmente que tem menos de 5 anos de experiência nos mercados internacionais. Em relação à confiança na relação com parceiros comerciais, ao analisarmos as respostas das empresas podemos ver que a partilha de informação e a confiança entre parceiros é um processo complexo e as empresas não estão abertas a relações de confiança plena. As respostas das dimensões 5 e 6 fornecidas pela empresa nº 2, que é a empresa com menos experiência nos mercados internacionais, é possível ver que a empresa discordou totalmente das afirmações relacionadas com as relações entre parceiros, a única questão onde a empresa concordou parcialmente foi com a questão “5.9 - Os parceiros são essenciais, se a empresa pretender expandir a sua presença nos mercados mais importantes com abertura de uma filial”, o que demonstra que apesar de não haver níveis de confiança elevados, a empresa compreende que o seu relacionamento com outras empresas nos mercados externos são fundamentais para o seu crescimento sustentável (Figura 6). Esta desconfiança nas relações com parceiros é demonstrada, mais uma vez, nas dimensões sobre potenciais relações que podem evoluir para alianças estratégicas, discordando as empresas da afirmação “10.1 - Existem parceiros cuja relação pode evoluir para uma aliança estratégica formal”. Tal facto está em sintonia com as análises anteriores, reforçando a ideia que pequena empresa, com menos de 20 trabalhadores, tem níveis baixos de confiança nas parcerias.

Figura 6 – Respostas à Dimensão nº5 e 6 da Empresa nº2

Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados do questionário

A análise conjunta dos pontos 10.3 e 10.4 com os itens relativos às capacidades de marketing internacional das empresas, evidenciam tendem a concordar que alianças podem ser importantes para aumentar as capacidades de Marketing internacional e das redes de contatos nos mercados externos. Estas empresas compreendem que as suas capacidades de Marketing internacional são limitadas, que não têm recursos internos para implementar uma estratégia de Marketing internacional e que teoricamente estão recetivas à ideia que alianças podem aumentar as suas capacidades de Marketing internacional, mas ao analisarmos juntamente com o nível de confiança em relação aos seus parceiros, não existem relações que podem evoluir nesse sentido pelo que a abertura a alianças estratégicas é apenas teórica.

No segundo grupo onde colocámos as empresas nº 3; 5; 6 podemos verificar que em relação às limitações na implementação de um plano de Marketing internacional, estas empresas tal como as empresas do grupo 1, consideram que a sua dimensão limita a implementação de um plano de Marketing internacional. Já nas questões de capacidade de promoção no exterior e nas capacidades de realizar estudos de mercado e análise de concorrência, estas empresas expressam mais confiança nas suas capacidades do que as empresas do grupo 1. Nas questões sobre confiança nas relações com parceiros comerciais, podemos ver que a empresa nº 3 e nº 5 tem um nível de concordância ligeiramente superior às restantes, ao analisarmos as respostas da empresa nº 6 podemos ver que apesar de ela compreender que as relações com outras empresas e entidades são importantes para o crescimento sustentável da empresa, os níveis de confiança com os seus parceiros são baixos. Já nas questões de alianças estratégicas como solução para aumentar as capacidades de

Marketing internacional e os seus relacionamentos nos mercados externos as empresas não discordam nem concordam com essas afirmações, estas respostas tal como nas respostas das empresas do grupo 1 demonstram alguma ambivalência sobre a questão das alianças como solução para aumentar as capacidades de Marketing internacional. Ao analisarmos as respostas destes seis casos, podemos constatar que empresas não estão fechadas á hipótese das alianças estratégicas, mas ao mesmo tempo não é uma solução que abracem com entusiasmo.

Foi igualmente importante analisarmos as respostas da empresa nº 3, esta empresa foi a única empresa que referiu que participa alianças estratégicas, ao analisarmos as respostas desta empresa foi possível ver que esta é claramente a maior empresa dos casos em estudo, com mais de 50 empregados, tem já uma grande experiência nos mercados externos com mais de 10 anos, e tem entre 7 e 10 parceiros comerciais nos mercados externos. Esta empresa é uma boa representante das empresas de maior dimensão do setor. Nas respostas às afirmações sobre a dimensão – Participação em alianças estratégicas, a empresa concordou parcialmente com as afirmações em análise, sendo apenas inferior a resposta à afirmação “9.2.4 - Na aliança estratégica a empresa tem poder de decisão na gestão diária da aliança”. Tal poderá significar que a empresa 3, apesar de ter uma dimensão significativa para a realidade do setor, o seu peso nos mercados externos não é tão grande face à concorrência de empresas de outros países com dimensão superior, onde a aliada tem uma dimensão e influência superior.

Figura 7 – Participação em Alianças Estratégicas da Empresa nº3



Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados do questionário

Observando este grupo nº2, verifica-se que, à medida que a dimensão da empresa cresce, as suas capacidades vão aumentando, o que está igualmente ligado ao facto de empresas maiores começarem a ter necessidades diferentes para conseguir colocar os seus produtos nos mercados externos. A empresa de comercialização, pelo facto de atuar neste subsetor, acaba por ter necessidades ao nível do marketing internacional similares às das duas empresas de maior dimensão presentes no estudo, embora tenha poucos trabalhadores e um volume de negócios inferior. Como esta empresa não tem de se preocupar diretamente com a extração e a transformação, também não tem necessidade de uma grande quantidade de recursos humanos. Para além disso, os seus recursos humanos são mais qualificados e o seu modelo de negócios está estruturado na sua capacidade de vender os produtos nos mercados internos e externos. As questões relacionadas à capacidade de promoção, às relações com parceiros, à análise da concorrência e às capacidades de negociação, são fundamentais para o crescimento de empresas maiores que tem necessidades e experiências superiores às das empresas de pequena dimensão que estão no grupo 1.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação estuda, de forma exploratória, o *Marketing Internacional e Alianças Estratégicas em Pequenas Empresas da Indústria da Pedra Natural*. Neste capítulo são apresentadas as considerações finais, que incluem as reflexões e conclusões mais relevantes de acordo com a metodologia definida e os objetivos formulados, algumas limitações do trabalho desenvolvido e, as questões de investigação futura que podem servir de base a estudos posteriores.

6.1 Conclusões

A pedra natural é uma indústria com grande tradição em Portugal, composta maioritariamente por pequenas empresas tradicionais com gestão familiar e potencial de crescimento muito importante para as regiões onde está presente, seja por ser o principal empregador seja por estas estarem fora dos grandes centros urbanos. Existem igualmente riscos no futuro da indústria associados a estagnação, falta de investimento em investigação e desenvolvimento tecnológico, deficiências nas capacidades de promoção no exterior e incapacidade de gerar valor acrescentado à matéria prima. Uma das vertentes mais importantes do comércio internacional é a capacidade de promover os produtos nos mercados externos e conseguir competir com outros países concorrentes, muitos deles com reservas de pedra natural muito superiores a Portugal. Este estudo exploratório tentou responder às seguintes questões de investigação:

- “Que alianças estratégicas podem garantir aptidões de marketing às pequenas empresas da pedra natural e colmatar as suas dificuldades de internacionalização?”
- “Quais os fatores importantes numa aliança estratégica que permitem às empresas ganhar competências de marketing e garantir o sucesso de processos de internacionalização?”

Estas questões de investigação pretenderam compreender as capacidades de marketing internacional das empresas, analisar as relações com os seus parceiros comerciais, os níveis de confiança das empresas e, analisar se as empresas participarem em alianças pode aumentar as suas capacidades ou se estão abertas à hipótese de alianças estratégicas como forma de aumentar as suas capacidades de marketing internacional.

Tendo em consideração que o objetivo de estudo é exploratório com o intuito de preparar uma base para investigações futuras, foi definido como objetivo geral o de analisar as

vantagens e riscos das alianças estratégicas em processos de internacionalização de pequenas empresas na Indústria da pedra natural. O referido objetivo geral foi parcialmente alcançado, apesar do número de respostas ao questionário limitar os resultados da investigação, não permitindo atingir todos os objetivos específicos delineados. Apesar de inicialmente terem sido enviados pedidos de colaboração a 172 empresas associadas da Assimagra para fazer uma análise à totalidade da indústria da pedra natural, no final, obtiveram-se apenas seis respostas positivas ao pedido de colaboração, as quais não permitem tirar conclusões mais robustas. A opção alternativa foi a de fazer um estudo de casos múltiplos com este grupo de empresas diversas, tendo sido possível compreender um conjunto de questões sobre a realidade da indústria da pedra natural que pode permitir estruturar trabalhos futuros.

Após a análise dos dados primários e secundários disponíveis, conclui-se que a indústria da pedra natural é sobretudo, composta por empresas tradicionais, com muitos anos de experiência e uma gestão familiar e necessidades muito distintas ao nível das capacidades de marketing internacional. Apesar do reduzido número de casos estudados, foi possível identificar dois grupos de empresas.

O grupo 1 é constituído por pequenas empresas com menos de 20 trabalhadores e, recursos limitados focados na extração e ou na transformação que consideram não ter capacidade de implementar um plano de marketing internacional embora o considerem importante (com exceção da empresa 4) e afirmem consigam promover os seus produtos no exterior. Concordam na relevância da promoção no exterior embora não exista consenso na importância dos restantes passos no processo de marketing internacional. Questões como a análise dos mercados, a padronização ou adaptação dos produtos e a comunicação não são valorizadas por este grupo de empresas. Ao nível da confiança nas relações com parceiros comerciais, existe um baixo nível de confiança, sendo apenas partilhadas as informações estritamente necessárias, não tendo as empresas deste grupo 1 muita influência nos seus parceiros devido à sua dimensão. Estudos anteriores de associações da indústria, mostram que estas empresas continuam a competir regionalmente em vez de tentar competir ao nível global. Conclui-se que as relações são puramente por conveniência, não existindo confiança na rede de parceiros para evoluir nessas relações para alianças estratégicas, muito provavelmente por medo de comportamento oportunístico, embora considerem que essas alianças podem aumentar as suas capacidades de marketing internacional.

O segundo grupo representa empresas com mais de 20 trabalhadores, de maior dimensão, dinâmica e necessidades diferentes e, uma microempresa de comercialização de produtos que, embora com menores volume de negócios, capacidades de marketing Internacional e relacionamentos com parceiros comerciais, tem formas de atuar similares às

restantes empresas. Estas empresas têm capacidades próprias para realizar algumas componentes de um plano de marketing internacional (análise de concorrência e estudos de mercado) e de o implementar, assim como, de se promoverem no exterior. Consideram em geral, o plano de marketing internacional e a divulgação no exterior importantes, não considerando muito relevantes, embora mais do que as empresas do grupo 1, a padronização ou adaptação de produto e a mensagem de comunicação. Em relação aos níveis de confiança nos parceiros, a partilha de informação é o estritamente necessário embora possa exceder o acordado, não sendo a confiança plena. Estão mais recetivas à proposta de alianças estratégicas como uma solução para aumentar as capacidades de marketing internacional e a sua rede de relações no exterior embora para tal, um dos principais entraves continue a ser a falta de confiança nos parceiros atuais.

A confiança entre parceiros é um processo que requer tempo e dedicação e se desenvolve através de relações continuas, interação, negociação, partilha de valores e objetivos. Nesse sentido é importante haver um objetivo a médio longo prazo bem definido e é importante que os gestores dentro das empresas compreendam os benefícios de estabelecer relações de confiança com os seus parceiros.

Da revisão de literatura, conclui-se da possibilidade de estabelecer alianças estratégicas como uma estratégia viável para suprimir algumas das lacunas das pequenas empresas da indústria da pedra natural, criar sinergias que as tornem mais eficientes e permitam uma melhor utilização dos seus recursos, sendo importantes na entrada em novos mercados e na consolidação da posição de mercado. Na indústria da pedra natural este aspeto é muito importante visto que em processos de entrada em novos mercados, existem questões muito significativas como a análise da concorrência, a divulgação dos novos produtos, o desenho da estratégia de marketing, a redução de custos de transporte e, a capacidade de melhorar o poder negocial, onde um grupo coeso de uma aliança estratégica pode ajudar a melhorar a performance e a garantir o sucesso do projeto de internacionalização. Alianças estratégicas com empresas na região de origem podem agrupar mais recursos e inventário para penetrar no mercado de destino enquanto, alianças entre empresas da pedra natural e empresas no país de destino, podem facilitar a atuação nesse país e ser um dos fatores que ditam o sucesso do processo de entrada em novos mercados. Em mercados onde as empresas já estão presentes, as alianças estratégicas podem ser usados para melhorar a posição negocial das empresas, melhorar a divulgação junto dos clientes finais e diminuir os custos fixos com a presença no mercado externo, através da partilha de custos de transporte de matérias primas e de custos com a presença física nos mercados externos.

Os benefícios de alianças estratégicas são muito significativas em pequenas empresas devido a ao seu limitado leque de recurso, devendo estas ser seletivas na escolha dos seus parceiros. Sendo a principal razão para as pequenas empresas formarem alianças, o acesso a recursos e a competências complementares, no processo de formação das alianças é importante definir, juntamente com os parceiros, os objetivos das mesmas. A realidade mostra contudo, que empresas não tem perceção dos aspetos positivos de alianças estratégicas, concentrando-se nos perigos de curto prazo. Numa indústria muito tradicional, com empresas com muitos anos de existências onde sempre viram os seus vizinhos como concorrentes, o medo de dependências dos parceiros, do aparecimento de comportamento oportunístico, a visão de curto prazo e a renitência de alocar recursos em estratégias de médio longo prazo, limitam a performance das empresas portuguesas no mercado global.

Na conjuntura atual de crescimento do sector da pedra natural a nível mundial , existe grande oportunidade de crescimento para as empresas portuguesas, significando estas oportunidades que existem igualmente riscos maiores devido ao aumento da concorrência, aos desenvolvimentos tecnológicos dos últimos 30 anos, à massificação da internet e ao desenvolvimento exponencial das infraestruturas que permitiram às pequenas empresas atuarem a nível global. Estes fatores tornam possível que as pequenas empresas possam negociar em qualquer parte do mundo e competir com concorrentes com vantagens competitivas significativas (elevados depósitos de matéria prima, custos energéticos e de transporte inferiores, ou apoios estatais), mas, para tal, necessitam melhorar a sua performance e criar e acrescentar valor aos seus produtos finais.

Os resultados obtidos e as conclusões deles retiradas, permitem estruturar trabalhos futuros de uma forma mais eficiente e melhorar a compreensão da realidade da industria da pedra natural em relação às suas capacidades de marketing e à sua relação com os parceiros. Contudo, ao analisar os objetivos específicos delineados é possível verificar que, alguns não foram alcançados ou foram parcialmente alcançados. Em relação aos objetivos específicos alcançados, pode dizer-se que foram os objetivos específicos número “1 - Fazer uma ampla revisão da internacionalização de empresas” e “2- Analisar resultados de investigação prévia realizados sobre internacionalização de pequenas empresas”. Os objetivos número “6 - Avaliar as vantagens e os riscos inerentes a uma aliança estratégica em processos de internacionalização de empresas da pedra natural” e “7 - Fazer sugestões e contributos que induzam as pequenas empresas a melhorar as suas competências de marketing, os seus processos de internacionalização e o seu grau de envolvimento ideal numa aliança estratégica” foram alcançados parcialmente embora, devido ao reduzido número de respostas ao questionário não seja possível extrapolar estes resultados para a industria da pedra natural em

geral. Em relação aos objetivos específicos número “3 - Descrever as competências de marketing e as características/tipologias das alianças estratégicas em empresas da pedra natural”, “4 - Identificar a relação entre as competências de marketing das empresas da pedra natural e o nível de envolvimento em alianças estratégicas” e “5 - Relacionar as tipologias de alianças estratégicas com a escolha do modo de entrada no mercado internacional e os parceiros escolhidos nesse processo” os dados primários obtidos não permitem afirmar que estes objetivos foram alcançados. O número de respondentes ao questionário e o facto de apenas uma empresa participar em alianças estratégicas formais, não permitiu obter a informação suficientes para alcançar satisfatoriamente os objetivos específicos em causa.

Apesar da extensa revisão da literatura realizada, não foi possível, com os resultados obtidos, concluir acerca de todos os objetivos delineados, sendo apenas possível identificar os vários pontos importantes que servem de base para uma aliança estratégica, as vantagens e riscos inerentes ao seu desenvolvimento na indústria da Pedra Natural, a perceção sobre a relação com parceiros e as possibilidades de criar alianças estratégicas, as aptidões de marketing mais valorizadas e, a importância que o marketing internacional tem no processo de internacionalização da empresa.

6.2 Limitações do Estudo

A investigação representou um desafio na sua elaboração, em virtude da dimensão das empresas do setor e do esforço colocado na recolha de informação. Teria sido ideal dispor de mais tempo para realização de um trabalho de campo de maior amplitude, contando com uma maior disponibilidade dos responsáveis das empresas da indústria da Pedra Natural a responder ao questionário. Infelizmente, a dificuldade de agenda, os afazeres ou a falta de interesse na realização de estudos académicos, levou a que a taxa de respostas fosse limitada a seis empresas e, em consequência, impossibilitou a análise estatística inicialmente prevista, levando à realização da análise descritiva possível, muito menos robusta. Apesar de com estes resultados não ter sido possível obter uma amostra representativa da realidade, os dados obtidos permitiram concluir alguns dos objetivos traçados, ficando igualmente com uma visão base das capacidades e limitações de um conjunto diverso de empresas da pedra natural.

Por forma a conseguir um maior número de respostas possível, a confidencialidade foi um fator de conduta ética assegurado, importante para tentar aumentar a taxa de resposta ao questionário. Contudo, este mesmo fator, veio posteriormente a impossibilitar a realização de uma entrevista aos responsáveis das empresas, quando o número de respostas aos questionários se revelou diminuto, sendo uma outra das limitações encontradas.

6.3 Perspetivas de Investigação Futura

Com os resultados obtidos foi possível retirar varias conclusões que permitem melhorar estudos futuros e delinear novos, sendo desta forma possível, desenhar três caminhos diferentes para investigação futura com o objetivo de conseguir analisar dados mais robustos. Assim, nos caminhos futuros é sugerido que se opte por um dos três percursos. O primeiro era o de desenhar um estudo de casos múltiplos com um conjunto de empresas de dimensão diferentes que, através de entrevistas em profundidade, permita obter junto das empresas respostas mais completas às questões do questionário atual. Esta seria uma abordagem qualitativa que permitiria compreender de uma forma mais detalhada as questões mais pertinentes como por exemplo, quais as capacidades de marketing internacional da empresa, se a empresa fez esforços no sentido de melhorar as suas capacidades de marketing, quais os elementos do *marketing mix* mais significativos para a empresa, quais as razões para a falta de confiança nos parceiros e, compreender como as empresas interagem na sua envolvente, entre outras questões.

Outro caminho possível seria o de realizar uma análise quantitativa de um questionário de forma a encontrar padrões e poder fazer uma análise multivariada como por exemplo, uma análise fatorial que permita apresentar resultados com significância estatística. Para seguir este caminho de análise quantitativa é necessário um número de respostas muito superior. Para conseguir o número de respostas superior será necessário seguir um de dois caminhos possíveis. Por um lado, alargar o estudo a todas as empresas da indústria da pedra natural em vez de simplesmente as associadas da Assimagra. Esta abordagem para além de ter dificuldades logísticas apresenta riscos porque para a análise multivariada ter significância seria necessário um número muito superior de respostas, existindo a possibilidade, mesmo que alargando o estudo a mais empresas do setor, de não ser possível conseguir o número de respostas necessárias. A segunda solução seria fazer algumas modificações ao questionário e alargar a população a todas as pequenas empresas exportadoras em Portugal. A indústria da pedra natural apresenta algumas características únicas devido ao facto de 50% da faturação das empresas vir dos mercados externos, mas as limitações nas capacidades de marketing internacional são transversais à maioria das pequenas empresas exportadoras portuguesas. Nesse sentido, seria interessante alargar a pesquisa de forma a tentar identificar como outros sectores da economia utilizam as suas capacidades de marketing internacional e, caso existam pequenas empresas em certas áreas que utilizam de forma mais eficiente as suas capacidades de marketing, identificar quais as razões para esse facto e propor caminhos novos a seguir.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albaum, G., & Tse, D. K. (2001). Adaptation of international marketing strategy components, competitive advantage, and firm performance: A study of Hong Kong exporters. *Journal of International Marketing*, 9(4), 59–81. <http://doi.org/10.1509/jimk.9.4.59.19943>
- Albers, S., & Wohlgezogen, F. (2016). Strategic alliance structures: An organization design perspective. *Journal of Management*. <http://doi.org/10.1177/0149206313488209>
- AMA - American Marketing Association (2016). Retirado de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> em 28/08/2017.
- Assimagra (2016). Barometro do Mármore 2016 Relatório de Inovação nas Empresas de Mármore. retirado de <http://www.assimagra.pt/barometro/wp-content/uploads/2017/02/Rel-Barom-Inov-V3revisto.pdf>. Retirado em 03/08/2017
- Aulakh, P. S., Kotabe, M., & Sahay, A. (1996). Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships: A Behavioral Approach. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 1005–1032. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490161>
- Bailey, J. J., & McCollough, M. A. (2000). Emotional labor and the difficult customer: Coping strategies of service agents and organizational consequences. *Journal of Professional Services Marketing*, 20(2), 51-72.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <http://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bradley, N. (1999). Sampling for Internet surveys. An examination of respondent selection for Internet research. *International Journal of Market Research*. 41. 387-395.
- Brouthers, K. D., Nakos, G., & Dimitratos, P. (2014). SME Entrepreneurial Orientation, International Performance, and the Moderating Role of Strategic Alliances. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(5), 1161–1187. <http://doi.org/10.1111/etap.12101>
- Brouthers, L. E., Nakos, G., & Hadjimarcou, J. (2009). Key factors for successful export performance for small firms. *Journal of International Marketing*, 17(3), 21–38. <http://doi.org/10.1509/jimk.17.3.21>
- Bucklin, L. P., & Sengupta, S. (1993). Organizing successful co-marketing alliances. *The Journal of Marketing*, 57(2), 32. <http://doi.org/10.2307/1252025>
- Cateora, P. R. (2015). *International marketing 15E*. Estados Unidos: Tata McGraw-Hill Education.

- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). A strategic approach to internationalization: a traditional versus a “born-global” approach. *Journal of International marketing*, 12(1), 57-81.
- Comission, E. (2003). *Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas*. In E. Liikanen (Ed.): 36-41. Jornal Oficial da União Europeia. retirado de <https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/Certificacao-PME/Recomendacao-da-Comissao-2003-361-CE.pdf.aspx> em 03/08/2017
- Comission, E. (2010). *European SME's under Pressure - Annual report on EU small and medium-sized enterprises 2009: 60*. Retirado de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjJiLiN_cPbAhWGPhQKHQyJDCcQFggoMAA&url=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fdocsroom%2Fdocuments%2F15767%2Fattachments%2F1%2Ftranslations%2Fen%2Frenditions%2Fnative&usg=AOvVaw33ri-EovpvmUHT6JbBNnI, em 03/08/2017
- Contractor, F. J., & Lorange, P. (2003). *Cooperative Strategies and Alliances*. Estados Unidos: Emerald Publishing Limited
- Crick, D., & Jones, M. V. (2000). Small high-technology firms and international high-technology markets. *Journal of International Marketing*, 8(2), 63–85. <http://doi.org/10.1509/jimk.8.2.63.19623>
- Christoffersen, J., Plenborg, T., & Robson, M. J. (2014). Measures of strategic alliance performance, classified and assessed. *International Business Review*, 23(3), 479–489. <http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.07.001>
- Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2003). An international marketing manifesto. *Journal of International Marketing*, 11(1), 13–27. <http://doi.org/10.1509/jimk.11.1.13.20140>
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31–61. <http://doi.org/10.1177/014920630002600105>
- Dickson, P. H., & Weaver, K. M. (2011). Institutional Readiness and Small to Medium-Sized Enterprise Alliance Formation. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 126–148. <http://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00318.x>
- Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B. B., & Du Preez, J. P. (1995). Lessons for pan-European marketing? The role of consumer preferences in fine-tuning the product-market fit. *International Marketing Review*, 12(2), 38-52.
- Douglas, S. P., & Wind, Y. (1987). The myth of globalization. *Columbia Journal of world business*, 22(4), 19-29.
- Douglas, S. P., & Craig, C. S. (1989). Evolution of global marketing strategy-scale, scope and

- synergy. *Columbia Journal of World Business*, 24(3), 47-59.
- Espírito Santo Research (2014, fevereiro). *Produção de Rochas Ornamentais: Análise setorial*. Lisboa: Research Setorial. Retirado de <https://www.novobanco.pt/site/cms.aspx?plg=bce069e9-8e48-439b-bf21-406dd37b7750>, em 09/08/2017.
- Evers, N., Andersson, S., & Hannibal, M. (2012). Stakeholders and marketing capabilities in international new ventures: evidence from Ireland, Sweden and Denmark. *Journal of International Marketing*, 20(4), 46–71. <http://doi.org/10.1509/jim.12.0077>
- Associação empresarial da região de Viseu (2017). *Exportar+ Rochas ornamentais*. Retirado de https://centroexportarmais.pt/wp-content/uploads/2017/05/FT_Rochas-Ornamentais.pdf, em 09/08/2017.
- Fang, E., Lee, J., Palmatier, R., & Guo, C. (2016). Understanding the Effects of Plural Marketing Structures on Alliance Performance. *Journal of Marketing*, 53(4), 628–645. <http://doi.org/10.1509/jmr.13.0318>
- Franco, M., & Haase, H. (2015). Interfirm Alliances: A Taxonomy for SMEs. *Long Range Planning*, 48(3), 168–181. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.007>
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317. [http://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199804\)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M](http://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M)
- Gulati, R., Wohlgezogen, F., & Zhelyazkov, P. (2012). The Two Facets of Collaboration: Cooperation and Coordination in Strategic Alliances. *Academy of Management Annals*, 6(1), 531–583. <http://doi.org/10.1080/19416520.2012.691646>
- Hagedoorn, J., & Narula, R. (1996). Choosing Organizational Modes of Strategic Technology Partnering: International and Sectoral Differences. *Journal of International Business Studies*, 27(2), 265–284. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490135>
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12(S1), 83–103. <http://doi.org/10.1002/smj.4250120908>
- Harrigan, K. R. (1981). Deterrents to divestiture. *Academy of Management Journal*, 24(2), 306–323.
- Harrigan, Kathryn (1985). *Strategies for Joint Ventures*. Estados Unidos: Lexington.
- Helm, R., & Gritsch, S. (2014). Examining the influence of uncertainty on marketing mix strategy elements in emerging business to business export-markets. *International Business Review*, 23(2), 418–428. <http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.06.007>

- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*, 35(6), 1404–1427. <http://doi.org/10.1177/0149206309343469>
- Internazionale Marmi e Macchine Carrara (2016). *Annual Report and Prospects for the International Stone Trade*. Retirado de <http://newsite.immcarrara.com/wp-content/uploads/2018/03/SS2016.pdf>, em 28/08/2017
- INE (2012). *INE Empresas em Portugal 2010*. Retirado https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=143261404&att_display=n&att_download=y, em 28/08/2017
- Jain, S. (1989). Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses. *Journal of Marketing*, 53(1), 70-79. doi:10.2307/1251525
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 23-32.
- Kale, P., & Singh, H. (2009). Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 45-62.
- Katsikeas, C. S. (2006). Global marketing of industrial products: Contemporary developments and future directions. *Industrial Marketing Management*, 35(5), 540-544
- Kaufmann, L., & Roesch, J. F. (2012). Constraints to building and deploying marketing capabilities by emerging market firms in advanced markets. *Journal of International Marketing*, 20(4), 1-24.
- Keegan, W.J. and Mark S. Green (2000), *Global Marketing, 2d ed.* Upper Saddle River, Nova Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P & Armstrong, G (2012). *Principles of Marketing, 14th Edition*. Estados Unidos: Pearson Prentice Hall. ISBN-13 - 9780132167123
- Krasnikov, A., & Jayachandran, S. (2008). The relative impact of marketing, research-and-development, and operations capabilities on firm performance. *Journal of Marketing*, 72(4), 1–11. <http://doi.org/10.1509/jmkg.72.4.1>
- Laufs, K., Bembom, M., & Schwens, C. (2016). CEO characteristics and SME foreign market entry mode choice: the moderating effect of firm's geographic experience and host-country political risk. *International Marketing Review*, 33(2), 246–275. <http://doi.org/10.1108/IMR-08-2014-0288>
- Leonidou, L. C., & Katsikeas, C. S. (1996). The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of international business studies*, 27(3), 517-551.
- Levitt, T. (1983). *Levitt: The globalization of markets*. Harvard Business Review. retirado de <https://hbr.org/1983/05/the-globalization-of-markets>, em 26/04/2017.

- Malhotra, Naresh K. (2011). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 6.ed. Porto Alegre, Brasil: Bookman, 720 p
- Montani, Carlo (2015). *XXV Report - Marble and Stone in the World 2014*. Retirado de https://issuu.com/marmonews/docs/report_2015_mailing, em 26/08/2017
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909–920. <http://doi.org/10.1002/smj.764>.
- Nummela, N., Saarenketo, S., Jokela, P., & Loane, S. (2014). Strategic Decision-Making of a Born Global: A Comparative Study From Three Small Open Economies. *Management International Review*, 54(4), 527–550. <http://doi.org/10.1007/s11575-014-0211-x>
- Onkvisit, S., & Shaw, J. J. (2004). *Process of international marketing. International marketing: analysis and strategy*(4th ed.). Estados Unidos: Routledge.
- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior* 12: 295-336.
- Powell, W. (2003). Neither market nor hierarchy. *The sociology of organizations: classic, contemporary, and critical readings*, 315, 104-117.
- Ranchhod, A., & Zhou, F. (2001). Comparing respondents of e-mail and mail surveys: understanding the implications of technology. *Marketing Intelligence & Plan*, 19(4), 254–262. <http://doi.org/10.1108/EUM00000000005556>
- Ring, P. S., & van de Ven, A. H. (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *The Academy of Management Review*, 19(1), 90–31. <http://doi.org/10.2307/258836>
- Schmid, S., & Kotulla, T. (2011). 50 years of research on international standardization and adaptation—From a systematic literature analysis to a theoretical framework. *International Business Review*, 20(5), 491–507
- Seggie, S. H. (2012). Transaction cost economics in international marketing: a review and suggestions for the future. *Journal of International Marketing*, 20(2), 49–71. <http://doi.org/10.1509/jim.11.0119>
- Sheth, J. N. (2001). From international to integrated marketing. *Journal of Business Research*, 51(1), 5-9.
- Silva, S. C. E., Bradley, F., & Sousa, C. M. P. (2012). Empirical test of the trust–performance link in an international alliances context. *International Business Review*, 21(2), 293–306. <http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.03.006>
- Sklavounos, N. S., Rotsios, K. P., & Hajidimitriou, Y. A. (2015). The Impact of Age, Interdependence and Perceived Risk of Opportunism on Inter-partner Trust in

- International Strategic Alliances. *Procedia Economics and Finance*, 19, 175–183. [http://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00019-2](http://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00019-2)
- Solberg, Carl Arthur. (1989). Adaptation and Standardization in International Marketing; More Than Just Economies of Scale and Market Homogeneity. Dynamics of International Business: EIBA-Conference Proceedings, R.Luostarinen, ed. Helsinki, 829–49
- Souchon, A. L., Hughes, P., Farrell, A. M., Nemkova, E., & Oliveira, J. S. (2016). Spontaneity and international marketing performance. *International Marketing Review*, 33(5), 671–690. <http://doi.org/10.1108/IMR-06-2014-0199>
- Sousa, C. M., & Bradley, F. (2005). Global markets: does psychic distance matter?. *Journal of Strategic Marketing*, 13(1), 43-59.
- Spence, M. M., Manning, L. M., & Crick, D. (2008). An investigation into the use of collaborative ventures in the internationalization of high performing Canadian SMEs. *European Management Journal*, 26(6), 412–428. <http://doi.org/10.1016/j.emj.2008.09.006>
- Swaminathan, V., & Moorman, C. (2009). Marketing alliances, firm networks, and firm value creation. *Journal of Marketing*, 73(5), 52–69. <http://doi.org/10.1509/jmkg.73.5.52>
- Taylor, Charles & Witold Henisz (1994), *U.S. Manufacturers in the Global Marketplace*. Nova York, Estados Unidos: The Conference Board.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <http://doi.org/10.1002/smj.640>
- Thomaz, F., & Swaminathan, V. (2015). What Goes Around Comes Around: The Impact of Marketing Alliances on Firm Risk and the Moderating Role of Network Density. *Journal of Marketing*, 79(5), 63–79. <http://doi.org/10.1509/jm.12.0404>
- Tse, Alan. (1998). Comparing the Response Rate, Response Speed and Response Quality of Two Methods of Sending Questionnaires: E-Mail vs. Mail. *Journal of the Market Research Society*. 40(1). 353-361.
- Valorpedra (2016). *Estudo de Mercado China, Dezembro 2016*. Retirado em 17/03/2017.
- Viana, C., & Hortinha, J. M. R. (2002). *Marketing internacional*. Portugal: Edições silabo.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization*. Estados Unidos: The Free Press.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational*

contracting. Nova York & Londres: Free Press & Collier Macmillan.

Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., & Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of world business*, 42(3), 294-306.

Zacharakis, A. (1997). Entrepreneurial entry into foreign markets: A transaction cost perspective. *Entrepreneurship: Theory and practice*, 21(3), 23-40.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO**Questionário sobre Marketing Internacional (MI) e alianças estratégicas em pequenas empresas da Indústria da pedra**

O questionário que se segue, é parte de uma dissertação do Curso de Mestrado em Gestão com especialização em Marketing, e ao responder estará a contribuir não apenas para a conclusão da Dissertação, mas igualmente para a compreensão das capacidades de Marketing e das relações com parceiros de pequenas empresas da Indústria da pedra natural.

Os dados da pesquisa **não serão divulgados a fim de garantir o absoluto sigilo dos respondentes**. Sinta-se à vontade para responder e **não se identifique**. No final apenas serão divulgados os dados estatísticos globais, sem qualquer referência à resposta de cada indivíduo.

A sua participação é muito importante.

Muito Obrigado pela sua contribuição!

O Investigador
Antonino Camponês

Assinale nas afirmações seguintes, o seu grau de concordância ou discordância, de acordo com a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Não discordo Nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

Parte I – Marketing Internacional e Alianças Estratégicas**1 - No que respeita ao processo de Internacionalização, diria:**

	1	2	3	4	5	6	7
1.1 - Foi motivado pela procura externa							
1.2 - Foi motivado pelas oportunidades identificadas de crescimento							
1.3 - Foi motivado pela criação de uma reputação internacional							
1.4 - Foi motivado pela estagnação do mercado interno							
1.5 - Foi motivado pela melhoria do resultado económico							
1.6 - Foi motivado pelas atitudes e percepções do gestor (processo deliberado e pró-ativo)							
1.7 - Foi motivado pelo desenvolvimento de capacidades de marketing							
1.8 - Teve início com a exportação							
1.9 - Evoluiu da exportação para agente comercial e investimento direto (empresa própria)							
1.10 - Teve como alvos mercados com proximidade geográfica, cultural e linguística							
1.11 - Foi sustentado num esforço interno							
1.12 - Foi sustentado num plano de Marketing Internacional							
1.13 - Foi sustentado em incentivos financeiros							

2 - No que respeita ao Marketing Internacional (MI), diria:

	1	2	3	4	5	6	7
2.1 - Existe um plano de MI, com objetivos/ações bem definidos							
2.2 - Existe dificuldade, devido à reduzida dimensão da empresa, em ter um plano de Marketing Internacional com objetivos/ações bem definidos							
2.3 - existência na empresa, de um plano de MI é fundamental ao sucesso da empresa							
2.4 - A divulgação da empresa nos mercados Internacionais é um objetivo importante da empresa							
2.5 - Foram avaliados os mercados onde a empresa entrou							
2.6 - Foram avaliadas as estratégias de marketing-mix							
2.7 - Foram avaliados os processos para alcançar e manter o controle sobre as operações internacionais							
2.8 - A extensão em produto e em comunicação (padronização do produto e da comunicação, independentemente do mercado) foi a estratégia escolhida							
2.9 - A extensão em produto e adaptação na comunicação, foi a estratégia escolhida							
2.10 - A adaptação em produto e extensão na comunicação foi a estratégia escolhida							
2.11 - A adaptação em produto e adaptação na comunicação, foi a estratégia escolhida							
2.12 - O desenvolvimento de novos produtos para atender às necessidades dos compradores no mercado de destino, foi a estratégia escolhida							

3- No que respeita às capacidades de Marketing Internacional da empresa, diria:

	1	2	3	4	5	6	7
3.1 - Existe capacidade de promover os produtos no exterior							
3.2 - Existe capacidade de utilizar ferramentas digitais (email; website; teleconferência; redes sociais, publicidade na Internet)							
3.3 - Existe conhecimento e experiências anteriores que suportam decisões atuais							
3.4 - Existem alianças e parcerias para melhorar a capacidades de marketing da empresa (produto/preço/distribuição/comunicação)							
3.5 - Existe capacidade para realizar estudos de mercado e análise da concorrência nos mercados internacionais							
3.6 - Existe capacidade logística e de distribuição nos mercados internacionais							

4 - No que respeita aos recursos (exceto o Marketing) que a empresa tem à disposição, diria:

	1	2	3	4	5	6	7
4.1 - A quantidade de recursos humanos disponíveis para trabalhar os mercados internacionais é a necessária/adequada							
4.2 - A qualidade dos recursos humanos disponíveis para trabalhar os mercados internacionais é a necessária/adequada							
4.3 - As competências instaladas para trabalhar os mercados internacionais são as necessárias/adequadas							
4.4 - A capacidade de produção face à procura internacional é a necessária/adequada							
4.5 - O financiamento para investir em novos mercados é o necessário/adequado							
4.6 - Em geral, os recursos, em relação à concorrência, são os necessários/adequados							

5 - No que respeita à relação da empresa com os parceiros comerciais internacionais, diria:

	1	2	3	4	5	6	7
5.1 - As instituições de apoio à Internacionalização (AICE, Assimagra) são fundamentais ao crescimento sustentável nos mercados internacionais							
5.2 - O apoio do AICE e Assimagra é fundamental para aumentar as capacidades de exportação/internacionalização							
5.3 - As parcerias atuais nos mercados externos são fundamentais ao crescimento sustentável nos mercados internacionais							
5.4 - A empresa trocaria de parceiro se encontrasse um novo e melhor							
5.5 - Existe um elevado nível de Incerteza na relação com parceiros comerciais							
5.6 - Nas parcerias atuais, existe flexibilidade a fazer ajustes de forma a lidar com alterações das condições de mercado							
5.7 - A empresa partilha toda a informação, mesmo que esta não faça parte do acordo entre parceiros							
5.8 - Os parceiros partilham toda a informação, mesmo que esta não faça parte do acordo com a empresa							
5.9 - Os parceiros são essenciais, se a empresa pretender expandir a sua presença nos mercados mais importantes com abertura de uma filial							

6 – Relativamente aos níveis de confiança com os parceiros comerciais Internacionais, diria:

	1	2	3	4	5	6	7
6.1 - Os parceiros comerciais compreendem a filosofia da empresa							
6.2 - A empresa fez esforços no sentido de incutir a sua filosofia de negócios nos gestores dos parceiros							
6.3 - Gestores dos parceiros fizeram esforços no sentido de incutir a sua filosofia de Negócios nos gestores da empresa							
6.4 - A relação com os parceiros é caracterizada por elevados níveis de confiança							
6.5 - A empresa e os seus parceiros por norma confiam uns nos outros para manter os termos dos contratos							
6.6 - A empresa por norma é muito cética da informação providenciada pelos seus parceiros							

7- Em relação ao desempenho das relações comerciais Internacionais, diria:

	1	2	3	4	5	6	7
7.1 - Existe um objetivo de vendas estabelecido no contrato para a relação comercial							
7.2 - Os termos do contrato requerem objetivos específicos de desempenho das parcerias comerciais Internacionais							
7.3 - A relação futura com os parceiros atuais está dependente da sua capacidade de atingir os objetivos especificados no início da parceria							
7.4 - A empresa controla frequentemente as atividades de marketing dos seus parceiros Internacionais							
7.5 - A empresa tem controlo e/ou influência sobre os seus parceiros internacionais							
7.6 - Existe um excesso de dependência nos Representantes comerciais estrangeiros							
7.7 - Será muito dispendioso substituir os parceiros comerciais							

8 - No que respeita às vantagens das Parcerias comerciais Internacionais, diria:

	1	2	3	4	5	6	7
8.1 - A partilha de conhecimentos com os parceiros é um processo essencial nas parcerias comerciais							
8.2 - A rede de contatos dos parceiros é essencial no crescimento do volume de negócios internacionais							
8.3 - A delegação de competências nos parceiros, permite focar o esforço da empresa nas suas capacidades distintivas							
8.4 - A escolha de parceiros é um processo moroso, deliberado e com muitas variáveis, mas fundamental ao sucesso da parceria							

9 - Relativamente à participação em Alianças estratégicas de Marketing internacional, diria:

Sim	Não

9.1 – A empresa já participou em Alianças estratégicas de Marketing Internacional?

Se a resposta for **não**, responda apenas às questões 2.3 – 2.3.3

9.2 - No caso de ter respondido positivamente à questão 9.1, responda às seguintes questões -

	1	2	3	4	5	6	7
9.2.1 - A participação na aliança, foi uma decisão estratégica da empresa							
9.2.2 - A aliança estratégica foi realizada com objetivos bem definidos para a entrada em novos mercados							
9.2.3 - A Aliança estratégica permitiu melhorar as capacidades de Marketing Internacional da empresa							
9.2.4 - Na aliança estratégica a empresa tem poder de decisão na gestão diária da aliança							
9.2.5 - A Aliança estratégica engloba outras áreas para além do Marketing Internacional							
9.2.6 – Os conhecimentos adquiridos com a aliança de Marketing Internacional foram aplicados em outras áreas da empresa							

9.3 - No caso de ter respondido negativamente à questão 9.1, responda às seguintes questões

	1	2	3	4	5	6	7
9.3.1 - Aliança estratégica é uma ferramenta que nunca foi considerada							
9.3.2 - O Marketing não é uma função vital ao funcionamento da empresa							
9.3.3 - Alianças estratégicas formais não são contempladas por falta de confiança nos potenciais parceiros							
9.3.4 - Maiores capacidades de Marketing Internacional não trazem aumento do volume de negócios internacionais							

10 - No que respeita à possibilidade de formação de Alianças estratégicas em mercados internacionais, diria:

Kotler & Armstrong (2012)	1	2	3	4	5	6	7
10.1 - Existem parceiros cuja relação pode evoluir para uma aliança estratégica formal							
10.2 - A aliança estratégica é uma boa solução para a entrada em novos mercados							
10.3 - A aliança estratégica é uma boa solução para aumentar as capacidades de Marketing Internacional							
10.4 - A rede de contactos da aliança estratégica é fundamental ao crescimento dos mercados internacionais							

Parte II – Caracterização da empresa

Qual o número de empregados da empresa:

Menos de 10	
10 - 19	
20 - 29	
30 - 39	
40 - 50	
Mais do que 50	

Qual o volume de faturação no ano de 2016:

Menos de 499.000€	
500.000€ - 999.000€	
1 Milhão € - 2,49 Milhões €	
2,5 Milhões - 4,9 Milhões €	
5 Milhões € - 9,99 Milhões €	
Mais de 10 Milhões €	

Qual o número de anos de experiência nos mercados internacionais?

Menos de 2 anos de experiência	
Menos de 5 anos	
Menos de 8 anos	
Menos de 10 anos	
Mais de 10 anos	

Qual a percentagem do volume de negócios total, transacionado no principal mercado internacional?

Menos de 24%	
25% - 49%	
50% - 74%	
75% - 100%	

Qual o número de parceiros comerciais nos mercados internacionais:

Menos de 2	
3-6	
7-10	
Mais de 10	

Qual o subsector de atividade da empresa:

Extração	
Transformação	
Extração + Transformação	
Comercialização	

Extração + Britagem de Pedras	
-------------------------------	--

Quais as matérias primas trabalhadas:

Mármore, travertinos, granitos belgas e outras pedras calcárias de cantaria ou de construção em blocos ou placas de forma quadrada ou retangular	
Granito, pórfiro, basalto, arenito e outras pedras de cantaria ou de construção mesmo desbastadas ou simplesmente cortadas à serra ou por outro meio, em blocos ou placas de forma quadrada ou retangular	
Pedras para calcetar, lances e placas (lajes) para pavimentação, de pedra natural (exceto ardósia)	
Pedras naturais de cantaria ou de construção (exceto de ardósia) trabalhadas e obras destas pedras	
Ardósia natural trabalhada e obras de ardósia natural ou aglomerada	

Obrigado pela colaboração,
Antonino Camponês